

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
GESTÃO DA INFORMAÇÃO

CLEYTON GUERINO DALL' AGNOL DA CRUZ

RELAÇÕES ENTRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E O BUSINESS MODEL
CANVAS

CURITIBA
2015

CLEYTON GUERINO DALL' AGNOL DA CRUZ

RELAÇÕES ENTRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E O BUSINESS MODEL
CANVAS

Trabalho apresentado como requisito parcial a obtenção do grau de bacharel em Gestão da Informação no curso de graduação em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Dra. Denise Fukumi Tsunoda

CURITIBA
2015

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Iole;

À minha namorada, Elizabeth;

À minha orientadora, Denise.

RESUMO

Enfoca como a gestão da informação pode auxiliar na criação de Business Model Canvas. Também é apresentado o Project Model Canvas. O Business Model Canvas é uma ferramenta de gestão utilizada por *startups* que auxilia na definição do modelo de negócios para um produto ou serviço. O Project Model Canvas é um modelo de plano de projeto utilizado para definição das atividades de um projeto. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica acerca dos assuntos abordados e pesquisa de campo como prática de coleta de dados. Destaca-se o uso das metodologias entrevista e observação. Foram entrevistados gestores de nove *startups* e observada a criação de um Canvas em uma empresa de tecnologia da informação. Por meio de um fluxograma relacionando as atividades do processo de criação de um Canvas com os processos de gestão da informação, foi possível estabelecer ferramentas e metodologias que podem auxiliar no cumprimento dessas atividades. O estudo conclui ressaltando a importância do Canvas no planejamento estratégico de uma *startup* e como ele é utilizado pelas mesmas.

Palavras-chave: Gestão da informação, Business Model Canvas, Project Model Canvas, *Startup*, Estratégia.

ABSTRACT

It focuses on how information management can influence the creation of Business Model Canvas. The Project Model Canvas is also presented. The Business Model Canvas is a management tool used by startups that assists in defining the business model for a product or service. The Project Model Canvas is a project plan used for defining a project activities. Therefore, bibliographical research was used on the issues discussed and field research as practical data collection. Noteworthy is the use of the methodologies interview and observation. Nine startups managers were interviewed and the creation of a Canvas in an information technology company was observed. Through a flow chart relating the activities of the creation process of a Canvas with information management processes, tools and methodologies that can assist in finishing these activities could be established. The study is concluded emphasizing the importance of Canvas in the strategic planning of a startup and how it's used by them.

Keywords: Information Management, Business Model Canvas, Project Model Canvas, Startup, Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – DIMENSÕES PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE UMA INFORMAÇÃO	16
QUADRO 2 – ÁREAS DO BMC	34
QUADRO 3 – COMPONENTES DO PMC	37
QUADRO 4 – RESPOSTAS DA PERGUNTA 7.....	57
FLUXOGRAMA 1 – RELAÇÃO ENTRE O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE UM CANVAS E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	59

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	19
FIGURA 2 – ANÁLISE SWOT	20
FIGURA 3 – PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	21
FIGURA 4 – DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO	21
FIGURA 5 – MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO	22
FIGURA 6 – PIRÂMIDE DE NÍVEIS ORGANIZACIONAIS.....	24
FIGURA 7 – TI INSERIDA NA ORGANIZAÇÃO	28
FIGURA 8 – MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE DAVENPORT	28
FIGURA 9 – MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MCGEE E PRUSAK ..	30
FIGURA 10 – CICLO DE VIDA DA INFORMAÇÃO	31
FIGURA 11 – BUSINESS MODEL CANVAS	33
FIGURA 12 – PROJECT MODEL CANVAS.....	36
FIGURA 13 – RELAÇÃO DOS PROCESSOS E AS FERRAMENTAS.....	68
FIGURA 14 – BMC: MODELO DE NEGÓCIOS DA APPLE PARA IPOD E ITUNES	111
FIGURA 15 – PMC: CAÇAR E ELIMINAR MOBI DYCK	113

LISTA DE ABREVIATURAS

GI	-	Gestão da Informação
BMC	-	Business Model Canvas
PMC	-	Project Model Canvas
TI	-	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
1.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	13
1.5	ESTRUTURA DO DOCUMENTO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	INFORMAÇÃO	15
2.2	ESTRATÉGIA	18
2.3	INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA.....	23
2.4	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	26
2.5	PLANO DE NEGÓCIOS.....	32
2.6	BUSINESS MODEL CANVAS – BMC.....	33
2.7	PROJECT MODEL CANVAS – PMC	35
2.8	STARTUPS	38
3	METODOLOGIA.....	42
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	42
3.2	SELEÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA	43
3.3	COLETA DE DADOS	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	45
4.1	PRÉ-TESTE: STARTUP Idéia no Ar	45
4.2	DETALHAMENTO DAS ENTREVISTAS.....	46
4.3	ANALISE DAS ENTREVISTAS.....	50
4.4	OBSERVAÇÃO	52
4.5	ANALISE DA OBSERVAÇÃO	53
4.6	DISCUSSÃO	54
4.7	PROPOSTA de uso de ferramentas de gi no bmc	59
4.7.1	Geração.....	59
4.7.2	Seleção.....	60
4.7.3	Representação	63
4.7.4	Armazenamento e Recuperação	64
4.7.5	Distribuição.....	66

4.7.6	Uso	66
4.7.7	Representação gráfica.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	72
	REFERÊNCIAS.....	73
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA ORIGINAL	77
	APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA ADAPTADO.....	79
	APÊNDICE C – ENTREVISTA GET OUT	82
	APÊNDICE D – ENTREVISTA NOIGA	86
	APÊNDICE E – ENTREVISTA FLEETY.....	89
	APÊNDICE F – ENTREVISTA BE VEG	93
	APÊNDICE G – ENTREVISTA 3D MAPA	96
	APÊNDICE H – ENTREVISTA ATHENE	99
	APÊNDICE I – ENTREVISTA QUIRON	102
	APÊNDICE J – ENTREVISTA CAPIVALLEY	105
	APÊNDICE L – ENTREVISTA ESPECIALISTA	107
	ANEXO A – EXEMPLO DE BUSINESS MODEL CANVAS PREENCHIDO.....	110
	ANEXO B – EXEMPLO DE PROJECT MODEL CANVAS PREENCHIDO	112

1 INTRODUÇÃO

Um dos termos que os gestores de organizações evitam citar é “fracasso”. De acordo com o Dicionário Aurélio, ao menos duas definições se encaixam nesta situação. A primeira é que fracasso é um mal resultado. Contudo a segunda definição é mais realista: ruína ou desgraça. Ainda se, no mesmo dicionário, for buscado o significado de desgraça obtém-se como resultado “acontecimento fatal”. Logo fracasso é uma palavra que está intimamente ligada ao falecimento por parte de uma organização.

É de conhecimento geral que não há espaço no mercado para organizações que não tenham capacidade de gerar valor ao cliente, pois em um ambiente onde as interações são dinâmicas e a evolução tecnológica é muito rápida, essa se mostra como uma tarefa de difícil realização. Darwin (1981) já afirmava em seu livro *A Origem das Espécies* que aquele que sobrevive não é o mais forte tão pouco o mais inteligente, mas sim aquele que se adapta melhor às mudanças do ambiente.

Sendo assim, ao longo do tempo, as organizações passaram a perceber o valor estratégico que uma informação de qualidade possui, podendo ela ser seu diferencial competitivo. Todavia ainda há dificuldade em identificar dentro do caos informacional qual informação é relevante para a organização.

A gestão da informação é um campo que visa auxiliar não somente neste processo, mas em todos os processos que permeiam a obtenção, distribuição e uso da informação (DAVENPORT, 2004). Com o subsídio da tecnologia da informação, alguns desses processos podem ser automatizados, minimizando a chance de erros e reduzindo tempo e custos.

Uma categoria de organização que já está enraizada no exterior, mas em ascensão no Brasil é a chamada *startup*. Uma organização, geralmente de cunho tecnológico, que desenvolva um produto ou serviço inovador que atenda uma demanda da sociedade e possua escalabilidade, isto é, que seu faturamento cresça numa proporção mais que suas despesas.

Comumente este tipo de organização leva vantagem sobre organizações sólidas no que diz respeito a adaptação a mudanças. Isto ocorre, pois apresentam

estrutura flexível, ajustável às demandas do mercado, e uma cultura de agilidade, que promove rapidez nas respostas a estímulos externos.

Embora uma *startup* pareça ser uma empresa desorganizada, a maioria delas realizam processos baseados em metodologias inovadoras que possuem aprovação do mercado para serem implementadas. Uma das metodologias mais difundidas e utilizadas é a confecção de Canvas.

De acordo com Pesce (2013), ainda que canvas seja uma palavra do vocabulário inglês, acredita-se que ela seja derivada do grego *cannabis*, uma planta que era usada para fazer lonas de tecidos utilizados por artistas para criar e pintar suas obras de arte. Logo a palavra foi associada ao empreendedorismo para denominar a ferramenta na qual empreendedores desenham e criam seus modelos de negócio.

Dentro desta metodologia, podem-se destacar duas vertentes: a primeira como citado acima é a de criação de modelos de negócios ou Business Model Canvas; a segunda é a de definição de estrutura de projeto, o Project Model Canvas.

Esta pesquisa pretende relacionar gestão da informação e Business Model Canvas, na literatura consultada e para fins desta pesquisa, chamado apenas de Canvas.

1.1 PROBLEMA

De acordo com a Associação Brasileira de Startups, atualmente o Brasil possui mais de 2.800 *startups*, empresas que possuem produtos ou serviços inovadores e com potencial de rápido crescimento.

Geralmente, por possuir uma cultura mais ágil e flexível, esse tipo de empresa não destina muito tempo para confecção de planos de negócios ou projetos, implicando em problemas futuros de gestão. Contudo, visando minimizar esses problemas e adquirir a visão real do potencial de seus produtos ou serviços, as *startups* podem modelar seus negócios ou projetos em um Canvas.

Para que estes Canvas possam representar fielmente a realidade faz-se necessária a utilização de informações de qualidade, uma vez que uma única projeção errada em um dos componentes pode inviabilizar todo o projeto, atribuindo a equipe um alto grau de risco.

Este cenário fornece oportunidade para emprego do processo de gestão da informação. Por possuir um caráter interdisciplinar, a gestão da informação pode ser empregada em todos os campos do conhecimento, oferecendo as melhores práticas para a coleta, tratamento e uso da informação.

Sendo assim, indaga-se: **de que forma a gestão da informação pode auxiliar na concepção do Business Model Canvas?**

1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Tendo definido o problema de pesquisa, estabelece-se como objetivo geral deste trabalho identificar de que forma o processo de gestão da informação pode auxiliar na modelagem do Business Model Canvas.

Derivados do objetivo geral foram definidos os objetivos específicos:

- a) estudar o Business Model Canvas (BMC) e o Project Model Canvas (PMC);
- b) verificar o uso do PMC por *startups*;
- c) identificar como as *startups* confeccionam seus BMCs, listando as principais dificuldades;
- d) relacionar um modelo de processamento de informação com o BMC;
- e) apresentar ferramentas e metodologias que possam auxiliar as *startups* na criação dos seus Canvas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Todos os dias, *startups* são criadas com o intuito de transformar a vida das pessoas e simplificar processos demorados e burocráticos (BLANK, 2014). O problema é que nem todas essas ideias conseguem se manter firmes no mercado ou mesmo serem lançadas. Os motivos são inúmeros, mas para Steve Blank (2014) em entrevista concedida a revista eletrônica Exame.com e publicada em fevereiro de 2014, o principal motivo é por falta de clientes, uma vez que empreendedores tratam *startups* como pequenas empresas, enquanto que na verdade elas não estão executando nada, mas sim procurando um modelo de negócios.

Para conseguir identificar esse modelo de negócios, muitas *startups* apostam na metodologia BMC. A maior vantagem dessa metodologia é que ela fornece uma

visão geral da estratégia a ser utilizada desde a prototipagem até a escalabilidade do produto ou serviço. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

A correta aplicação dos processos da gestão da informação desde a criação do BMC até a prototipagem do produto ou serviço pode garantir que maior confiabilidade na estratégia empregada, uma vez que as informações utilizadas em todo o ciclo serão mais precisas e relevantes para o negócio. Logo este trabalho justifica-se por apresentar uma nova solução ao tratamento das informações aplicadas na metodologia acima referida.

Outra motivação para execução deste estudo é a falta de literatura, em português, que relacione estes dois temas – GI e canvas. Em pesquisa realizada em portais eletrônicos de referência no Brasil, tais como CAPES, Ibcit, Scielo, Brapci e Google Acadêmico, nenhuma ocorrência de trabalhos ou artigos cujos objetos de estudo fossem estes dois temas foi encontrada.

Também se ressalta o fato de que este estudo servirá como referência para novas *startups* que desejem criar seus Canvas, ao passo que será estudado nas Seções 2.5 e 2.6 como construí-lo e qual a forma correta de preenchê-lo, baseado tanto na literatura como na prática em *startups* que já utilizam estas metodologias.

Por fim, justifica-se ainda a execução deste estudo, pois ele abre um novo campo de atuação para o gestor da informação, em um nicho de mercado que está crescendo.

1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Foram encontradas as seguintes limitações para a plena realização deste estudo:

- ausência de artigos científicos sobre Business Model Canvas, Project Model Canvas e *startups* nas bases pesquisadas (CAPES, Ibcit, Scielo, Brapci e Google Acadêmico);
- a escolha das *startups* que irão participar do estudo foi por conveniência, isto é, considerando a região demográfica que a pesquisa foi desenvolvida e conforme facilidade de acesso;
- por possuir uma amostragem limitada demograficamente.

Ainda que tenham sido encontradas essas limitações, ressalta-se que devido a relevância das startups participantes deste estudo, no ecossistema de startups de Curitiba, os resultados aqui apresentados refletem a realidade local.

1.5 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

O trabalho está organizado em 5 seções: introdução, fundamentação teórica, metodologia, discussão dos resultados e considerações finais.

A primeira seção apresenta a contextualização do assunto abordado. Introduz conceitos de GI, BMC e PMC. Define ainda, problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa para realização do estudo, as limitações impostas a pesquisa e a organização do documento, aqui descrita.

A segunda seção é composta pela fundamentação teórica para realização da pesquisa. Aborda os conceitos de informação, estratégia, informação estratégica, gestão da informação, Business Model Canvas, Project Model Canvas e *startups*.

A terceira seção expõe a metodologia que foi utilizada para coleta, análise e uso das informações a fim de atender os objetivos definidos na Seção 1.2.

A quarta seção discorre sobre os dados coletados, bem como compreende as análises realizadas comparando a teoria estudada com a realidade encontrada e apresenta os resultados obtidos.

A quinta, e última, seção aborda as considerações finais da pesquisa, as propostas de estudos futuros e sua contribuição para a gestão da informação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica desta pesquisa tem início no estudo da informação e da estratégia, e consequente informação estratégica. Referência básica à informação e estratégia se faz necessária, pois se entende que, antes da exposição dos conceitos de informação estratégica, insumo fundamental para qualquer processo estratégico (Porter, 1986), é imprescindível que seja realizado um nivelamento de conhecimento.

As seções apresentadas na sequencia tratam da gestão da informação, BMC e PMC. Tais campos são estudados uma vez que a identificação da relação entre eles é o objetivo principal deste trabalho. A última seção do referencial teórico discorre sobre as *startups*. Estas serão as fontes para coletas de dados para estabelecimento dos resultados.

2.1 INFORMAÇÃO

A informação, que possui origem no termo em latim *Informare* que significa dar forma a algo, é objeto de estudo de várias áreas do saber, contudo, para este estudo, procurou-se abordá-la por meio de três áreas, a saber: Ciência da Informação, Administração e Tecnologia da Informação.

No campo da ciência da informação, entende-se que informação são dados que possuem significado. Já para a administração, informação são dados que diminuem incertezas. Por sua vez, a tecnologia da informação compreende informação como dados processados de forma automática.

Embora cada uma dessas definições esteja respaldada em uma área diversa do conhecimento, observa-se a convergência no fato de que a informação é entendida como um conjunto de dados, visto que, é na etapa de coleta de dados e sua posterior organização que a informação é originada (BEUREN, 2000).

Apesar dessas definições não estarem incorretas, podem ser consideradas incompletas, uma vez que, em se tratando de informação, há várias características inerentes a esta que devem ser consideradas.

Sordi (2008) defende que para que haja uma análise efetiva de uma informação é necessário avaliá-la sob a ótica de 15 dimensões, são elas: abrangência / escopo; integridade/ acurácia / veracidade; confidencialidade / privacidade; disponibilidade; atualidade / temporalidade; ineditismo / raridade; contextualização; precisão; confiabilidade; originalidade; existência; pertinência/ agregação de valor; identidade; e audiência. Sendo assim, ressalta-se que informação é muito mais do que um conjunto de dados. Há de se considerar diversos fatores durante sua compreensão. O Quadro 1 apresenta cada dimensão e suas características.

QUADRO 1 – DIMENSÕES PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE UMA INFORMAÇÃO

Dimensão	Descrição
ABRANGÊNCIA/ ESCOPO	É analisada conforme a satisfação do usuário em relação a sua necessidade, uma vez que se há pouca informação disponível ele é obrigado a realizar novas buscas. Em contra partida, se há muita, requer que trabalhos de condensação sejam realizados.
INTEGRIDADE	Qualidade é descrita sobre a premissa de que uma informação íntegra é uma informação incorruptível, isto é, uma informação sem erros. O corrompimento de uma informação pode ocorrer no ato de sua criação, seja pela utilização de dados falsos ou dados incorretos.
ACURÁCIA/ VERACIDADE	Esta dimensão está relacionada ao fato da informação representar fielmente o acontecimento dos fatos. Esse processo depende de variáveis como: fonte da informação, qualidade dos algoritmos empregados e qualidade dos dados utilizados para sua criação
CONFIDENCIALIDADE/ PRIVACIDADE	A preocupação com a confidencialidade das informações é provida da confiança do indivíduo ou entidade que cedeu as informações à organização, tem em relação ao não compartilhamento dessas informações ou à usabilidade das informações para fins não pré-definidos.
DISPONIBILIDADE	A dimensão disponibilidade da informação defende que a informação de qualidade deve estar disponível aos interessados. Entretanto, muitas vezes as informações não estão disponíveis por alguns princípios da confidencialidade da informação, por problemas no servidor ou de outros recursos de rede.
ATUALIDADE / TEMPORALIDADE	Preocupa-se com o "prazo de validade" de uma informação. Considera se a informação disponível ainda pode ser útil ou se há novas informações mais relevantes. Pode-se dizer que quanto maior a velocidade de atualização de informações, menor é o risco que elas podem gerar.
INEDITISMO/RARIDADE	Esta dimensão trata de quão rara pode ser uma informação, considerando sua inexistência, seja interna ou externa à organização. Não se pode confundir ineditismo com existência da informação. A segunda trata de se ter menor volume de informação.

CONTEXTUALIZAÇÃO	Aqui o foco é nos aspectos que transformarão a informação em algo significativo e atraente para o público-alvo visando aumentar o nível de atenção e compromisso desse público.
PRECISÃO	Precisão da informação não deve ser confundida com integridade e nem com abrangência. Aqui precisão é tratada no sentido de detalhamento da informação. Quanto mais detalhada a informação for, mais precisa será a tomada de decisão.
CONFIABILIDADE	A preocupação com essa dimensão só cresce a medida que o acesso às informações na internet fica mais fácil. É importante ressaltar que informação confiável e informação verdadeira não é necessariamente a mesma coisa. A informação confiável é aquela justificada, a qual o usuário é capaz de acreditar mesmo sem ter uma prova concreta de sua veracidade.
ORIGINALIDADE	A originalidade da informação está relacionada com a sua fonte geradora. Muitas das informações que se tem acesso não são ditas originais, pois foram resultados de processos como tradução, transposição, cópia, etc.
EXISTÊNCIA	Esta dimensão está relacionada com o carácter tácito ou explícito da informação. Aqui a informação é objeto de estudo estando ela apenas da cabeça das pessoas ou já estruturada no papel.
PERTINÊNCIA/ AGREGAÇÃO DE VALOR	Está ligada a relevância de uma informação para determinado público-alvo, no que diz respeito ao auxílio a realizações de atividades como tomada de decisão. Sendo assim o valor agregado não é intrínseco à informação, mas resultante do contexto em que ela é utilizada.
IDENTIDADE	A correta denominação de uma informação irá interferir significativamente em seus processos de busca e acesso posteriores. Deve-se tomar cuidado com o emprego de nomes muito específicos ou com jargões de determinada região. Essa atitude diminui as chances de recuperação dessa informação.
AUDIÊNCIA	As informações organizacionais devem ter sua audiência (usabilidade) monitoradas afim de promover uma correta gestão. As informações que circulam em meio eletrônico podem facilmente ser monitoradas através de recursos de TI, possibilitando que diversas análises sejam realizadas.

Fonte: Adaptado de Sordi (2008)

Outro ponto chave atrelado a informação é a atual facilidade de acesso. É fato que na atualidade vive-se imerso em um mar de informações e cabe a nós possuir a capacidade de filtrar aquilo que é, ou não é, relevante. Por isso que, para ser considerada informação de fato, essa informação deve atender às expectativas do usuário, sanando uma dúvida ou resolvendo um problema.

Desta forma, a fim de esclarecer o conceito de informação, pode-se tomar como base o conceito apresentado por Davenport (1998) no qual o autor afirma que informação são “dados dotados de relevância e propósito”.

2.2 ESTRATÉGIA

Por muitos anos, a palavra estratégia foi utilizada apenas com conotação militar, pois sua origem etimológica está no termo grego *strategos*, que por sua vez é a junção de duas palavras: *stratos* (exército) + *agos* (comando). Logo estratégia pode ser compreendida como o conjunto de habilidades que um general possui para comandar as suas tropas (NUNES, 2008).

Ainda no contexto militar, na guerra, a chave de uma boa estratégia está na detenção de mais recursos que o inimigo, mesmo que para isto, seja necessário cortar o abastecimento de seus suprimentos (SUN TZU, 2002).

Por mais que em sua obra, Sun Tzu (2002) transmita estratégias para serem utilizadas em uma guerra, ela é tida como referência básica para quem quer se aprofundar no campo da estratégia, uma vez que no cenário competitivo em que as empresas se encontram, deter a melhor estratégia pode ser a diferença entre o crescimento ou a falência da organização.

Em um contexto organizacional, estratégia pode ser entendida como um conjunto de regras a serem seguidas a fim de orientar as ações de uma organização, visando sempre manter sua competitividade e estimular seu desenvolvimento (ANSOFF, 1990).

Mintzberg e Quinn (2001) classificam estratégia em cinco abordagens: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

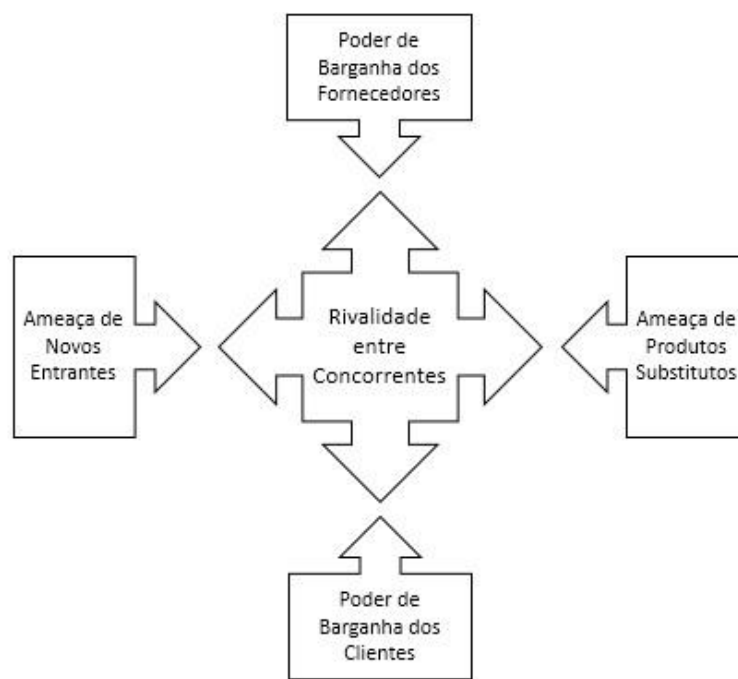
Estratégia como plano refere-se ao caminho a ser adotado pela organização. A segunda abordagem significa uma manobra intencional para enganar um concorrente. Estratégia, como padrão, ocorre independentemente de ter sido planejada ou não. Já a posição é aquela que interage com as forças exteriores a empresa. Por fim, a perspectiva significa a intuição coletiva sobre como o mundo funciona.

É importante ressaltar que a definição de uma estratégia torna as decisões sobre o que não fazer tão importantes quanto as escolhas sobre o que fazer

Michael Porter (1986), elaborou um modelo em que apresenta 5 (cinco) fatores que devem ser considerados pela organização quando da criação de uma nova estratégia, a saber: concorrência, poder de barganha de clientes, poder de

negociação do fornecedor, produtos substitutos e potenciais entrantes. Estes fatores são apresentados na Figura 1.

FIGURA 1 – AS CINCO FORÇAS DE PORTER



Fonte: adaptado de Porter (1986)

Porter (1986) também afirma que a diferenciação entre os competidores se dá na capacidade que cada organização possui em gerir cada força, visto que elas agem sobre todas as organizações igualmente. Contudo, como as organizações são de diferentes tamanhos e portes, cabe aos gestores buscarem uma forma de amenizar os efeitos destas forças ou utilizarem suas forças para transformá-las em oportunidades.

Este modelo de forças é apenas uma das muitas ferramentas que auxiliam na formulação de uma estratégia. A seguir, são apresentadas outras ferramentas utilizadas para definição de estratégias empresariais:

- a) Análise SWOT: ferramenta que possibilita autoconhecimento e percepção de variáveis externas, uma vez que analisa dois vieses da organização: ambientes interno e externo. Segundo Bragança (2008), visa o levantamento das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de uma organização. Após essa etapa, é realizado cruzamentos entre os fatores levantados para descobrir se, por exemplo, alguma fraqueza pode ser

amenizada por uma oportunidade. (Bragança, 2009). A Figura 2 representa a ferramenta de Análise SWOT.

FIGURA 2 – ANÁLISE SWOT

		Análise Interna	
		Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weakness)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	SO	WO
	Ameaças (Threats)	ST	WT

Fonte: adaptado de Bragança (2009)

- b) *Balance Scorecard*: método de análise que visa o levantamento e balanceamento de vários tipos de indicadores dentro de uma organização (Figura 3). Esses indicadores deverão servir como subsídios para tomada de decisão no que diz respeito a quatro perspectivas: financeiro, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento. O mais interessante desse modelo é a facilidade de mensuração das ações para atingir a missão da empresa. (Kaplan e Norton, 1997).

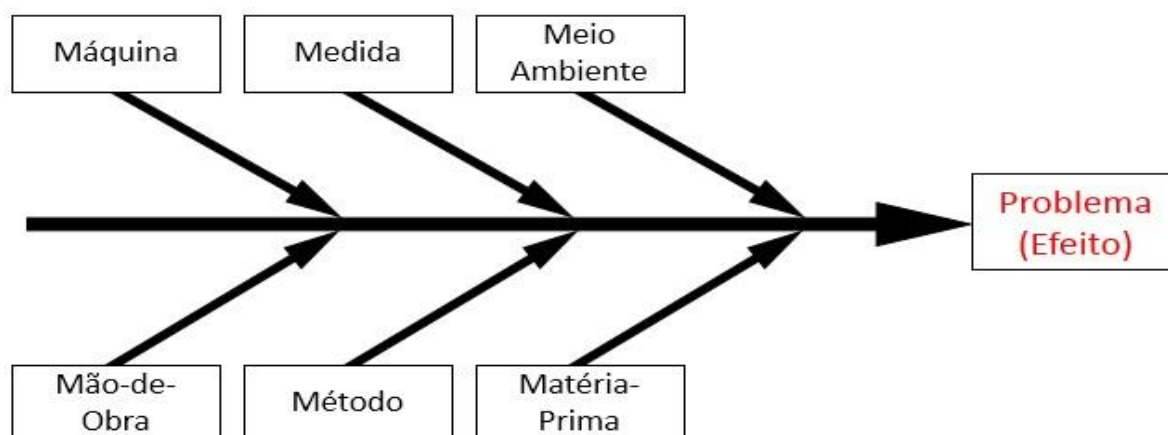
FIGURA 3 – PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

c) Diagrama de Causa e Efeito: também conhecido como diagrama "espinha de peixe", este modelo é utilizado quando há necessidade de identificação de um problema relacionado a processos de negócios. Possui este nome por, após definição de causas genéricas, possibilita, através de desdobramentos dessas causas, a análise de detalhes do problema. (DUCLÓS e SANTANA, 2009). A Figura 4 representa o referido diagrama.

FIGURA 4 – DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO



Fonte: adaptado de Duclós e Santana (2009)

- d) Matriz de Priorização: auxilia na organização de soluções, funções ou tarefas, considerando critérios estabelecidos anteriormente, permitindo ao usuário centralizar esforços em fatores que causem mais impacto. Vide Figura 5. Para Silva (1998) "O importante não é a construção da matriz em si, mas o que se consegue em termos de atingir a satisfação do usuário e da adequada aplicação dos recursos".

FIGURA 5 – MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

Critérios						P r i o r i z a d o
	a	b	c	d		
A					4	
B					5	
C					3	
D					2	
E					7	
F					8	
					1	

Fonte: adaptado de Silva (1998)

- e) Bussines Model Canvas: empresas mais recentes, fundadas a partir de 2000, tem utilizado desde sua criação a metodologia canvas. De acordo com o site Business Model Generation (STRATEGYZER, 2014), o canvas é uma ferramenta de gestão estratégica que permite a descrição e validação do seu modelo de negócios. Em seu modelo são considerados nove fatores: proposição de valor, relacionamento com cliente, canais de distribuição, segmento dos clientes, atividades-chave, recursos-chave, parceiros-chave, custo da estrutura e fluxo de receita. Esta ferramenta é melhor detalhada na Seção 2.5

Todas essas ferramentas, se bem aplicadas, darão um panorama geral do estado atual da organização, indicando quais ações deverão ser tomadas para

remediação ou potencialização dessa situação. O grande problema da maioria das organizações é que elas só se dão conta de que necessitam de uma estratégia quando os problemas começam a aparecer. Sendo assim, a definição de uma boa estratégia é considerada um fator crítico de sucesso. É por meio dela que a empresa se mostrará forte e competitiva perante seus concorrentes.

2.3 INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

Apresentados os conceitos de informação e de estratégia, pode-se discorrer sobre informação estratégica, contudo, primeiramente é indicado que se entenda que uma organização, segundo Rezende (2007), é dividida em três níveis básicos: operacional, tático e estratégico.

Nível operacional é onde são realizadas as atividades operacionais da organização. Em geral, é neste nível que se encontra a maioria dos trabalhadores da organização, uma vez que, é aqui, onde se executam as tarefas mais robustas a fim de alcançar as metas definidas no planejamento estratégico. Como exemplo, pode-se adotar o chão de fábrica das empresas: muitos trabalhadores executando tarefas operacionais. Outra característica importante deste nível é que suas projeções são a curto prazo.

Já, no nível tático ou gerencial, encontra-se a figura dos supervisores, coordenadores e gerentes. Esta é a área responsável pela organização, controle e alocação dos recursos da empresa. Também é comumente relacionada aos departamentos da empresa, como recursos humanos, logística ou marketing. Aqui, as projeções são a médio prazo.

Finalmente, o nível estratégico é onde se localiza a alta administração da empresa. Como o próprio nome já diz, este é o nível responsável pela definição da estratégia a ser seguida. Esta estratégia é refletida no planejamento estratégico da organização. Neste documento são definidas as visões, objetivos e metas a longo prazo e é para a confecção deste documento que são necessárias as informações estratégicas.

A Figura 6 representa como é dada a divisão destes níveis em uma empresa, por meio do formato de uma pirâmide.

FIGURA 6 – PIRÂMIDE DE NÍVEIS ORGANIZACIONAIS



Fonte: adaptado de Rezende (2007)

Leitão (1993) compreende informação estratégica como aquela ligada ao processo estratégico da empresa, pois permite a projeção de vários cenários, com diferentes mudanças no ambiente externo, através de especulações do futuro da empresa.

Já Miranda (1999) vai além e define informações estratégicas como "a informação obtida do monitoramento estratégico que subsidia a formulação de estratégias pelos tomadores de decisão nos níveis gerenciais da organização". Miranda (1999) ainda tomou o cuidado de conceituar informação não estratégica como sendo aquela coletada pelo monitoramento interno, que se combinada com a informação estratégica constituirá o conhecimento estratégico explícito.

Valentim (1994) propõe uma classificação de informação estratégica conforme o grau de estruturação da fonte em que a informação é encontrada. Esta classificação é dividida em três tipos: estruturada, estruturáveis e não-estruturadas. A primeira compreende informações já tratadas de alguma maneira. A segunda são aquelas não estruturadas, mas passíveis de tratamento. A terceira são as provenientes de reuniões informais.

As atividades compreendidas pelo processamento de informações estratégicas dividem-se em seis grandes áreas, a saber: sensibilidade, coleta, organização, processamento, comunicação e utilização. (Marchand, 1997 *apud* Miranda, 1999).

Miranda (1999) divide em 12 tipos a informação estratégica:

- cliente: informações sobre comportamento do consumidor, demandas não supridas, expectativas, nichos de mercado etc.;
- concorrente: informações sobre o perfil dos concorrentes, participação de mercado, preço, faturamento, lucratividade, qualidade dos produtos etc.;
- cultural: informações sobre acesso a educação e meios de comunicação, hábitos culturais etc.;
- demográfica: informações sobre a densidade populacional, distribuição da população, índices de natalidade e mortalidade etc.;
- ecológica: informações sobre conservação ambiental, ações ecológicas, índices de poluição etc.;
- econômica/ financeira: informações sobre conjuntura econômica nacional e mundial, taxas de juros, evolução do pib, fontes de investimento etc.;
- fornecedor: informações sobre o perfil, condições de transporte, prazos de entrega e pagamento, descontos, formação de parcerias, etc.;
- governamental / política: informações sobre regulamentações e desregulamentações, política fiscal, atuação de partidos políticos, conjuntura política, etc.;
- legal: informações sobre legislação tributária, fiscal, trabalhista, sindical, comercial, de propriedade autoral e tecnológica, etc.;
- sindical: informações sobre capacidade de mobilização, atuação em acordos trabalhistas, integração com outros sindicatos, representação parlamentar, etc.;
- social: informações sobre distribuição dos segmentos sócio-econômicos, diferenças entre classes, nível cultural, poder aquisitivo, estrutura política e ideológica, etc.;
- tecnológica: informações sobre mudanças tecnológicas, transferência de tecnologia, acesso a fornecedores de tecnologia etc.

É importante ressaltar que, desde que sejam utilizadas por profissionais competentes, possuir informações estratégicas estruturadas e que atendam aos

15 princípios de qualidade já apresentados possibilitam uma decisão mais efetiva, poupando tempo, reduzindo custos e permitindo alocação mais dinâmica dos recursos da empresa.

2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Diante dos desafios que surgiram com a globalização, o mercado empresarial está mais dinâmico e suscetível a mudanças. Atualmente as organizações necessitam de uma rápida capacidade de resposta a estímulos externos. Frente a esse cenário o tempo de resposta pode ser a diferença entre o fracasso ou sucesso de uma organização, logo, é desejável que as empresas desenvolvam estratégias que visem minimizar os riscos e tempo envolvidos na tomada de decisão.

Tendo em vista essa realidade, as empresas estão passando a dar maior valor à informação, visto que a mesma tem um importante papel como subsidio para o processo de tomada de decisão. Realidade esta que tem como contexto os avanços da tecnologia que “rompem limites de tempo e distância, transpondo barreiras sociais, culturais e políticas” (Felix, 2003).

Com isso, cresce dentro das organizações a necessidade de um gerenciamento mais efetivo das informações coletadas no ambiente interno ou externo.

A gestão da informação (GI) é uma área multidisciplinar, mas que contém sua fundamentação, principalmente, em outras três áreas, a saber: ciência da informação, administração e tecnologia da informação.

A ciência da informação é a área responsável pelo estudo de como uma informação deve ser tratada, considerando todas as atividades do ciclo de informação. A tecnologia da informação é o campo que fornecerá o suporte para que essas atividades possam ser realizadas com efetividade. Por fim a administração viabilizará a prática destas atividades no meio organizacional através do entendimento de como uma empresa é gerenciada e como a gestão da informação influencia seus processos. (MARCHIORI, 2002)

Canongia (2001 *apud* Monteiro 2006) afirma que a informação, assim como qualquer outro recurso, deve ser administrada igualmente, considerando que seu caráter estratégico tem sido destacado nos últimos anos. Para Alvarenga (2006)

"Aprender a gerir informação acarretando vantagem competitiva é o grande desafio do milênio", visto que atualmente informação e conhecimento são conceitos chave para o crescimento das organizações.

Em seu livro, *Ecologia da Informação*, Davenport (1998) define gestão da informação como sendo o "conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento."

Assim como Davenport (1998), McGee e Prusak (1994) também entendem que a gestão da informação deve ser vista como um processo, contudo ressaltam que para isto é preciso entendê-la como uma mescla de atividades com aspectos dinâmicos, conectadas logicamente e que cruzam limites funcionais das organizações. A vantagem desta visão é que desta forma é factível que erros sejam encontrados e possam ser corrigidos com pequenas atualizações ou que o processo seja totalmente mudado, embora necessite de um profissional que fique responsável exclusivamente em gerencia-lo e promova a cooperação entre os diversos departamentos da organização. (DAVENPORT, 1998)

Cabe também à gestão da informação a identificação, o uso correto e a potencialização, para gerar novas informações, dos recursos informacionais de uma organização, bem como garantir a organização aprendizado capaz de promover a adaptação às mudanças ambientais (Alvarenga, 2006)

Dante (1998) acrescenta que a gestão da informação deve considerar ainda a "obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta".

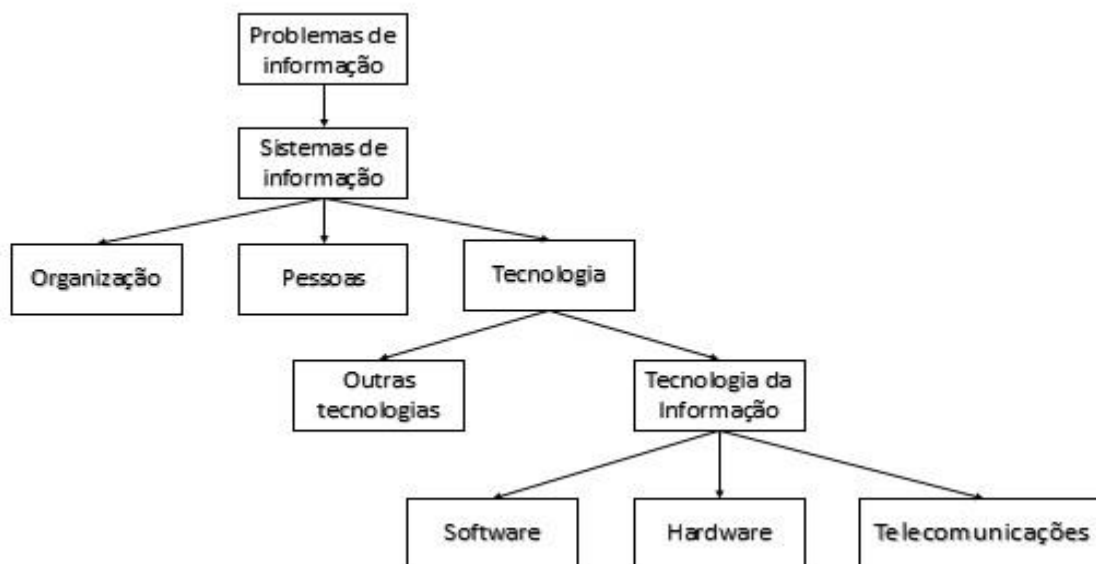
Ainda, a gestão da informação deve envolver todos os setores da organização que produzem, recebem, utilizam e disseminam informações interna ou externamente com ou sem o auxílio da tecnologia. (VALENTIM *et al*, 2008).

Contudo gerenciar a informação não se resume a infraestrutura e a tecnologia da informação. Ainda que esta necessite de um cuidado a parte, como já mencionado, a tecnologia da informação deverá apenas servir como suporte à execução das atividades de informação.

Isto porque a tecnologia da informação apenas fornece ferramentas de *software*, *hardware* e telecomunicações para suportar os sistemas de informação da organização. Duclos e Santana (2009) defendem que a tecnologia da informação

representa 1/6 da solução do problema informacional, conforme apresentado na Figura 7.

FIGURA 7 – TI INSERIDA NA ORGANIZAÇÃO



Fonte: adaptado de Duclos e Santana (2009)

Tendo entendido onde a tecnologia da informação se encaixa dentro da gestão da informação, A seguir serão apresentados três modelos de processamento de informação para uma melhor compreensão de quais atividades a gestão da informação engloba. Há também outros modelos, contudo a intenção deste trabalho não é esgotar todos os processos informacionais, mas sim cita-los como forma de garantir uma melhor compreensão dos mesmos.

Davenport (1998), em sua obra, começa a explanação de seu modelo (Figura 8) reconhecendo que cada indivíduo que elabora um modelo de processamento pode o fazer conforme seus interesses ou problemas, contudo afirma que em quase todos, é necessário a determinação das exigências informacionais da organização.

FIGURA 8 – MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE DAVENPORT



Fonte: Davenport (1998)

Para o autor, esta primeira etapa é possivelmente a mais complicada para os gestores realizarem. Embora todos saibam que é sua importância, sua determinação se torna um problema uma vez que, para identificação de como o ambiente informacional é percebido pelos funcionários da organização, é necessário o entendimento de várias perspectivas, como política, cultural ou estratégica. A solução para este problema é criar uma equipe multidisciplinar, pois cada um possuirá uma visão diferente para determinada exigência informacional.

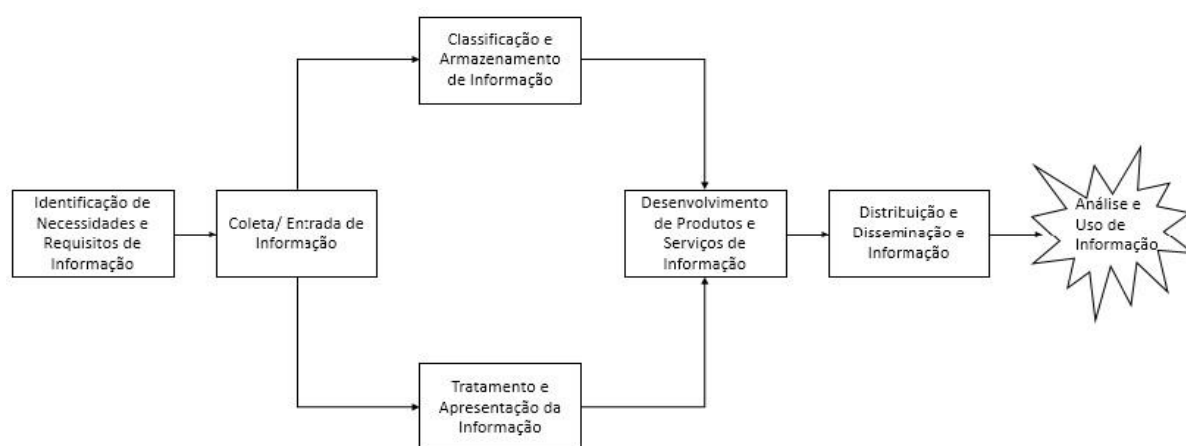
Determinadas as exigências passa-se a coletar as informações – ou neste caso, obtê-las. Davenport (1998) defende que esta deve ser uma etapa sem interrupções, deve ser contínua. Ressalta ainda que esta etapa consiste em algumas atividades como exploração, classificação, formatação e estruturação das informações, não sendo necessário aplica-las nesta ordem.

A distribuição é a etapa onde as informações são disseminadas aos usuários. Esta promoção das informações pode ser feita de duas maneiras. A primeira é por meio da divulgação, na qual um emissor decide qual informação será distribuída e a quem, e então a transmite. Esta estratégia é indicada para organizações que não desejam divulgar determinadas informações a todos seus funcionários. Por outro lado há estratégias que estimulam a procura da informação pelo usuário. Todavia para este tipo de divulgação exigem usuários capacitados e estimulados a procura-la. A arquitetura informacional, as estruturas políticas e a tecnologia são componentes da ecologia que podem afetar a distribuição (DAVENPORT, 1998)

Por último, a etapa do uso da informação. Davenport (1998) revela que de nada servirá o esforço empregado nas etapas anteriores se a informação coletada não for utilizada corretamente. Embora reconheça que a decisão tomada a partir do uso de uma informação esteja sujeita aos “meandros da mente humana”, o autor apresenta algumas maneiras pragmáticas para aperfeiçoar esta etapa, a saber: estimativas, ações simbólicas, contextos institucionais corretos e avaliação de desempenho.

Outro modelo de processo de gerenciamento de informação é o proposto por McGee e Prusak (1994). Ainda que pareça mais robusto, como se pode notar na Figura 9, este modelo traz apenas uma etapa a mais do que o sugerido por Davenport (1998) e pode ser considerado mais como um complemento do que uma proposta diferenciada.

FIGURA 9 – MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MCGEE E PRUSAK



Fonte: McGee e Prusak (1994)

Novamente é iniciado com uma etapa de identificação de necessidades. McGee e Prusak (1994) consideram três pontos importantes na compreensão desta etapa. O primeiro ponto é quanto às fontes utilizadas. Segundo os autores o número de fontes de um sistema deve ser compatível com a magnitude da unidade estudada. Outro ponto é que “as pessoas não sabem o que não sabem”. Neste sentido, o profissional que irá identificar a necessidade informacional deve ser capacitado para auxiliar o indivíduo a descrever corretamente aquilo que necessita. O último ponto é a coleta de informações. Esta atividade deve possuir um plano sistêmico para a captura da informação na fonte de origem ou coleta dos que a desenvolvem internamente.

A segunda etapa é a junção de duas atividades, a classificação e armazenamento de informações e o tratamento e apresentação das mesmas. Estas atividades devem ser executadas simultaneamente, pois, de acordo com McGee e Prusak (1994) há um pressuposto de que as informações devem ser classificadas e armazenadas conforme serão tratadas e apresentadas. Deve haver um cuidado ainda com a certificação de que o sistema está adaptado ao modo como os usuários trabalham com a informação, que a classificação da informação seja analisada sob vários ângulos e com o não negligenciamento da dimensão do projeto.

A preocupação com o desenvolvimento de produtos e serviços de informação é o foco da terceira etapa. Por não existir um sistema sem o elemento humano, nesta etapa é aconselhável aceitar a contribuição do usuário a fim de desenvolver um produto ou serviço que possa suprir suas expectativas (MCGEE E PRUSAK, 1994).

A etapa de distribuição e disseminação da informação, assim como no modelo de Davenport (1998), está presente no modelo de McGee e Prusak (1994).

O uso e análise da informação aparecem como a última etapa, posto que é ela que encerra o processo e é nela que o processo é avaliado como um todo, considerando se a informação disponibilizada supre a necessidade levantada no início do processo.

Há também o modelo proposto por Dante (1998), representado na Figura 10, que, ainda que não seja tratado como um processo de gerenciamento de informação, e sim como o ciclo de vida de uma informação, muito se assemelha aos modelos de Davenport (1998) e McGee (1994).

FIGURA 10 – CICLO DE VIDA DA INFORMAÇÃO



Fonte: adaptado de Dante (1998)

Nota-se neste modelo uma maior generalidade dos processos percorridos pela informação. Enquanto nos outros modelos já apresentados os processos recebiam grandes descrições, em sua obra, Dante (1998) não toma o cuidado em descrever cada processo, ao passo que apenas apresenta o ciclo e considera os processos como algo mais genérico que outros autores. O ciclo de vida da informação nada mais é do que “um conceito para definir que a informação é criada, passa através de diferentes etapas de desenvolvimento e finalmente é destruída”. (DANTE, 1998)

2.5 PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de negócios é uma importante ferramenta utilizada para gestão durante o início e desenvolvimento de uma empresa, pois auxilia o empreendedor a planejar as estratégias que a organização irá seguir, com base na coleta de informação e obtenção de conhecimentos acerca do mercado (SILVA, 2014).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2013), um plano de negócios é “um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas”.

Segundo a consultoria PrincewaterhouseCoopers (2010) o plano de negócios deve ser capaz de olhar para o futuro, alocando recursos humanos, tecnológicos e financeiros, observando os pontos críticos, identificando as oportunidades e antecipando dificuldades.

A importância da elaboração de um plano de negócios se faz, não somente sua utilidade na busca de informações sobre o negócio, mas também proporciona ao empreendedor uma forma de sistematizar sua ideia e planejar da melhor forma seu futuro empreendimento (QUADROS, 2004).

Lacruz (2008, apud) destaca que o plano de negócios deve ser um documento vivo, logo precisa ser revisto constantemente. Sendo assim, ele pode ser atualizado diversas vezes e essas atualizações devem estar de acordo com o ambiente econômico, tecnológico ou ambiente interno à empresa.

Considerando que o plano de negócios é uma ferramenta requerida por investidores, a fim de avaliarem um empreendimento, a consultoria PrincewaterhouseCoopers (2010) que o documento contenha um sumário executivo, um histórico da empresa, uma seção sobre o produto/ serviço, sobre a concorrência, sobre o marketing, sobre a manufatura e operações, sobre a equipe de gestão e uma projeção financeira.

A realização de um plano de negócios justifica-se ainda, pois mesmo que durante o preenchimento o empreendedor pode descobrir ainda que o negócio é inviável, que os riscos são podem ser mensurados ou que o negócio não é sustentável, ele chegou a esta conclusão durante o planejamento e não na prática, após ter investido tempo e dinheiro na ideia.

2.6 BUSINESS MODEL CANVAS – BMC

Business Model Canvas (Figura 11) trata-se de um quadro capaz de fornecer uma maneira inovadora e simplificada de planejar modelos de negócios (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Para Hashimoto (2011) modelo de negócio é a maneira de entregar valor ao cliente e todas as empresas possuem um, seja ele tradicional, como produção e venda ou compra e revenda, ou inovador, como o da empresa brasileira Salada Urbana, um delivery de saladas e massas na cidade de São Paulo (LIRA, 2014).

Dornelas (2013) afirma que no modelo de negócios deve ficar evidente como a empresa pretende conseguir receita e como as várias áreas e processos de negócio irão se relacionar para garantir o alcance do objetivo da *startup*.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. A Figura 11 representa a metodologia Canvas para criação de modelos de negócios proposta pelos referidos autores.

FIGURA 11 – BUSINESS MODEL CANVAS

Parceiros chave	Atividades chave	Proposta de valor	Relacionamento com clientes	Segmentos de clientes
	Recursos chave		Canais	
Estrutura de custos			Fontes de receita	

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Esta metodologia cocriada com o auxílio de 470 colaboradores, de 45 países diferentes, tem por objetivo diminuir o esforço no planejamento ou redefinição de um

modelo de negócios, proporcionando maior agilidade e flexibilidade as pessoas envolvidas nestes processos. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

Outra vantagem deste Canvas é que ele pode originar ao empreendedor insights de novos modelos de negócios. O principal é que esses modelos sejam simples, claros e compreensíveis para que todos os envolvidos entendam o valor que o produto ou serviço irá gerar para eles. (PESCE, 2013)

Osterwalder e Pigneur (2011) dividem o BMC em nove áreas conforme apresentado no Quadro 2.

QUADRO 2 – ÁREAS DO BMC

Área	Descrição	Categorias
Segmento de clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir	<ul style="list-style-type: none"> – Mercado de Massa – Nicho de Mercado – Segmentado Diversificada – Plataforma Multilateral
Proposta de Valor	Características que criam valor para um Segmento de Clientes específico	<ul style="list-style-type: none"> – Novidade – Desempenho – Personalização – “Fazendo o que deve ser feito” – Design – Marca/ Status – Preço – Redução de Custo e Risco – Acessibilidade – Conveniência/ Usabilidade
Canais	Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> – Equipes de Venda – Vendas na Web – Lojas Próprias e Parceiras – Atacado
Relacionamento com Clientes	Descreve o tipo de relação que uma empresa estabelece com seus Segmentos de Clientes específicos	<ul style="list-style-type: none"> – Assistência Pessoal – Assistência Pessoal Dedicada – Self Service – Serviços automatizados – Comunidade Cocriação
Fontes de Receita	Representa o dinheiro que uma empresa gera a parte de cada Segmento de Clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro)	<ul style="list-style-type: none"> – Venda de Recursos – Taxas de Uso e Assinatura – Empréstimos/ Aluguéis/ Leasing – Licenciamento – Taxa de Corretagem – Anúncios

Recursos Principais	Descrevem os recursos mais importantes exigidos para fazer um Modelo de Negócios funcionar	<ul style="list-style-type: none"> – Físico – Intelectual – Humano – Financeiro
Atividades-Chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar	<ul style="list-style-type: none"> – Produção – Resolução de Problemas – Plataforma/ Rede
Parceiros Principais	Descreve a rede de fornecedores e parceiros que põem o Modelo de Negócios para funcionar	<ul style="list-style-type: none"> – Otimização e Economia de Escala – Redução de Riscos e Incertezas – Aquisição e Atividades Particulares
Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> – Custos fixos e Variáveis – Economias de Escala – Economias de Escopo

Fonte: adaptado Osterwalder e Pigneur (2011)

Pode-se ainda classificar as áreas de duas maneiras: Eficiência e Valor. Enquanto Segmento de Clientes, Canais e Relacionamento com Cliente Fontes de Receita são classificadas como Valor (por estarem do lado direito); Recursos Principais, Atividades-Chave, Parceiros Principais e Estrutura de Custos são classificadas como Eficiência (por estarem do lado esquerdo). Proposta de Valor é a única área que se encontra em um meio termo entre Eficiência e Valor (por se encontrar ao meio do quadro). (OSTERWALDER E PIGNEUR,2011)

O Anexo A apresenta um exemplo de BMC preenchido.

2.7 PROJECT MODEL CANVAS – PMC

Project Model Canvas (Figura 12) é um modelo de plano de projeto desenvolvido nos moldes do BMC (por meio de um quadro) pelo professor e consulto José Finocchio Júnior a fim de facilitar a gestão de projetos.

Primeiramente, é necessário se contextualizar a gestão de projetos. De acordo com o Guia PMBOK® gerenciamento de projetos é a forma como utilizar-se-ão as habilidades, conhecimentos e práticas na condução de um projeto a fim de atender suas especificações e expectativas. (PMI, 2004)

Ainda segundo Guia PMBOK®, em um projeto deve-se considerar o escopo, a qualidade, o cronograma, o orçamento, os recursos e os riscos. O que irá determinar

o nível de prioridade de cada umas dessas variáveis é a especificidade do projeto. É importante ressaltar a relação entre essas variáveis. Caso uma variável seja alterada após a definição das necessidades e requisitos do projeto pelo menos uma outra variável será alterada também. Por exemplo, se for necessário diminuir a duração do projeto, é provável que o custo do projeto sofra um acréscimo. (PMI, 2004)

Tendo como base esse contexto, de acordo com Finocchio (2013), a metodologia do PMC é baseada nas boas práticas de gestão de projetos aliadas a conhecimentos da neurociência. Seu objetivo é fornecer de forma simplificada uma visão geral do projeto a ser concebido de forma que o PMC por si só seja capaz de apresentar completamente as etapas desse projeto.

Contudo, outra maneira de utilizar o PMC é como uma “ferramenta preliminar que conformará a lógica do projeto, servido de base para a transcrição posterior a um plano de projeto representado de modo formal”. (FINOCCHIO, 2013)

FIGURA 12 – PROJECT MODEL CANVAS

Justificativas	Produto	Steakholders Externos	Premissas	Riscos
Objetivo Smart	Requisitos	Equipe	Grupo de Entregas	Linha do Tempo
Justificativas		Restrições		Custos

Fonte: Finocchio (2013)

Finocchio (2013) defende que a construção de um PMC deve ser feita de modo ágil e em equipe priorizando não um fluxo de projeto, mas sim as relações entre os componentes que fazem parte da ferramenta. Essa construção é dividida em quatro etapas: conceber, integrar, resolver e comunicar/ compartilhar.

Na primeira etapa, conceber, a preocupação é em responder 6 perguntas fundamentais (Por que? O que? Quem? Como? Quando? e Quanto?). Em Integrar deve-se garantir a consistência entre os blocos e estabelecer a integração entre os componentes. A terceira etapa é responsável pela identificação de pontos em que a montagem do PMC “trava”, devido as indefinições, falta de informação ou contradições. Já a última etapa dará origem a outros documentos como apresentações, cronograma, orçamento ou o próprio plano de projeto. O Anexo B apresenta um exemplo preenchido do PMC.

Finocchio (2013) separa seu Canvas em 13 conceitos básicos de projeto, denominados Componentes. Estes são apresentados no Quadro 3.

QUADRO 3 – COMPONENTES DO PMC

Componente	Descrição	Pergunta Fundamental
Justificativa	São os motivos que dão origem ao projeto. Deve-se considerar não somente problemas a se resolver, mas oportunidades a serem exploradas	Por que?
Objetivo Smart	É o que o projeto permitirá atingir. É a finalidade de todos os esforços e recursos que serão mobilizados. O ideal é que não seja extenso, mas objetivo o máximo de concisão possível.	
Benefícios	Descreve os ganhos que a organização terá com a conclusão do projeto. É a situação futura na qual a organização pretende chegar, considerando o objetivo e os motivos listados na justificativa.	
Produto	É o produto do projeto. Aquilo que será o resultado final do projeto e o cliente espera receber.	O que?
Requisitos	São a maneira de o cliente comunicar para a equipe aquilo que lhe parece necessário ou desejável no produto que vai receber ao término do projeto.	
Stakeholders externos	Aqui procura-se listar apenas os stakeholders externos que não trabalham no projeto e requerem uma atenção extra, entre eles o cliente do projeto e o patrocinador do projeto.	Quem?
Equipe	São todas as pessoas que irão planejar e executar o projeto.	
Premissas	Aqui lista-se as suposições assumidas para que o projeto seja presente o resultado esperado pelo cliente. Essas suposições são para fatores que não estão sob controle da equipe do projeto.	Como?
Grupos de entrega	São os componentes menores do produto que, quando integrados, garantirão que o projeto seja concluído.	

Restrições	São as limitações originadas de entidades externas ou emanadas pela equipe que, uma vez impostas, diminuem a liberdade de opções.	
Risco	Aqui deve-se definir quais são as incertezas que podem atrapalhar ou interferir na execução ou objetivos do projeto.	Quando e Quanto?
Linha do tempo	É a duração total do projeto. Procura-se fazer um cronograma simplificado do projeto a fim de se ter uma noção do tempo que o produto levará para ficar pronto. É importante considerar as entregas definidas no componente Grupos de entrega.	
Custos	É o valor em dinheiro que projeto necessita para ser executado.	

Fonte: Adaptador de Finocchio (2013)

O Anexo B apresenta um exemplo de PMC preenchido.

2.8 STARTUPS

Se traduzida literalmente, a palavra *startup* significa “iniciação”, portanto, algo que está em processo de criação (SILVA, 2014). Barroca (2012) afirma que uma *startup* consiste em uma empresa recém criada, geralmente fundada por jovens com perfil inovador e que acreditam na execução de projetos promissores.

É importante ressaltar que *startup* não se trata de uma miniatura de uma empresa tradicional, com elementos conhecidos e que precisam ser melhorados (ARATA, 2014).

Embora o termo *startup* tenha se popularizado na década de 90 nos Estados Unidos, somente nos anos 2000, com a chegada da internet, que ele foi difundido no Brasil (GITAHY, 2010). Ainda segundo o referido autor mesmo que *startup* não seja necessariamente uma organização ligada à internet, essa conexão ocorre pois a internet promove a expansão do negócio de maneira mais fácil, rápida e barata.

Para Leal (2013) uma *startup* é uma organização que possui base tecnológica e atua em um ambiente incerto enquanto adequa seu produto ao mercado e pesquisa ou valida seu modelo de negócios.

Taborda (2006) defende que *startup* é uma empresa de pequena dimensão, ligadas à investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras, com alto potencial de crescimento e financiadas por empresas de capital de risco.

Segundo Gitahy (2010) “uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”. Seguindo esta mesma linha de pensamento, Ries (2012) define *startup* como sendo “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.

Em suma, para ser considerada uma *startup*, a empresa deve atender a uma necessidade real da sociedade, possuir um produto inovador com alto potencial de escalabilidade e uma estrutura que promova uma cultura de agilidade.

Zuini (2014) apresenta 4 etapas de maturidade de uma *startup*. São elas:

- Curiosidade: nesta primeira etapa ainda não existe ideia nem negócio formatado. Compreende o momento que é despertada uma vontade de entender o mercado e criar sua própria *startup*.
- Ideia: etapa na qual os conceitos necessários para empreender já estão mais claros e o indivíduo busca identificar oportunidades, nichos e soluções antes de investir e começar a operar.
- Operação: aqui o desafio é conseguir investimento. A *startup* já está operando com um modelo de negócios validado e um protótipo pronto. Contudo, antes dessa etapa há uma sub-etapa denominada gestação, na qual é feito um planejamento e estudo de viabilidade.
- Guinada: esta é a etapa da consolidação, isto é, ou a *startup* cresce e ganha escalabilidade ou ela é descontinuada ou remodelada.

Por sua vez, Marmer (2011) apresenta no Startup Genome Report, um relatório de uma pesquisa que analisou o principal motivo que leva *startups* a fracassarem, 6 estágios de maturidade de uma *startup*:

- Descoberta: *Startups* estão focadas em validar se estão resolvendo um problema real e se há público interessado em sua ideia.
- Validação: *Startups* obtêm a validação inicial das pessoas interessadas em seu produto através da troca de dinheiro ou atenção.
- Eficiência: *Startups* refinam seu modelo de negócio melhorando a eficiência do processo de aquisição de clientes visando garantir escalabilidade na venda do produto.
- Escala: *Startups* tentam impulsionar o crescimento muito agressivamente.
- Sustentação: Não explicado no estudo.

- Conservação: Não explicado no estudo.

O mesmo relatório também apresenta 4 categorias de *startups*:

- Automatizada: focada no consumidor, centrada em produto, auto-serviço, de execução rápida, geralmente automatizam um processo manual. Exemplos: Google e Dropbox;
- Transformadora social: massa crítica, crescimento espetacular de usuários, mercado do tipo “o-vencedor-fica-com-tudo”, usabilidade complexa, efeito de rede, tipicamente cria novas maneiras de as pessoas interagirem. Exemplos: Skype e Airbnb;
- Integradora: coleta de informações do usuário, alta certeza, centrada em produto, monetização cedo, foco em Pequenas e Média Empresas, mercados menores, geralmente pega pequenas inovações da web e adapta para pequenas organizações. Exemplo: PBworks e Userveice
- Desafiante: vendas corporativas, alta dependência de consumidores, mercados complexos e rígidos, processos de venda repetitivos. Exemplos: Salesforce e MySQL.

Blank (2013) apresenta outra categorização de *startups*, desta vez dividida em seis tipos, a saber:

- Lifestyle Startups: nesta categoria o empreendedor é como um surfista que dá aulas de surf para pagar as contas e surfar mais, isto é, ele não trabalha para ninguém que não si mesmo e faz isso por paixão.
- Small-Business Startups: estas são as *startups* não projetadas para ganhar escalabilidade. O dono é quem toca o negócio e trabalha exclusivamente para pagar as contas. Embora dificilmente ela torne seu proprietário milionário, é importante para a criação de empregos locais.
- Scalable Startups: ao contrário da anterior, estas *startups* são projetadas para ganhar escalabilidade. Nasceram para ser um grande negócio. Geralmente necessitam de capital de risco para validar seu modelo de negócios e possuem rápida expansão.

- Buyable Startups: financiadas por campanhas de *crowdfunding*¹ e investidores anjo² não possuem a pressão de cumprimento de metas enquanto realiza suas atividades. Geralmente, quando seu modelo de negócios é validado a *startup* é vendida por milhões de dólares.
- Social Startups: Independente do modelo de negócios, seja ele lucrativo ou não, estas *startups* são criadas com o propósito de transformar o mundo em um lugar melhor.
- Large-Company Startups: esta última categoria descreve as *startups* que buscam a inovação constantemente, pois entendem que o ciclo de vida das empresas é cada vez mais curto e que inventar novos produtos garantem sua sobrevivência e crescimento.

Em seu livro, Ries (2012) apresenta o termo *Startup* Enxuta. Esta categoria de *startup* trabalha com o pensamento enxuto promovido na revolução de gestão que a Toyota passou. Ainda segundo o autor “*startup* enxuta é uma nova maneira de considerar o desenvolvimento de produtos novos e inovadores, que enfatiza interação rápida e percepção do consumidor, uma grande visão e grande ambição, tudo ao mesmo tempo”.

¹ Contribuição de pequenas quantias, geralmente feita por pessoas físicas, para financiar um projeto (PEGN, 2013).

² Investidor individual, com experiência em gestão e finanças, que aposta em *startups* com valores de R\$ 50 mil a R\$ 1 milhão (PEGN, 2013).

3 METODOLOGIA

Tendo definido o problema de pesquisa e identificado a motivação para seu estudo é necessário delimitar qual será o caminho a ser percorrido pelo pesquisador para garantir que os objetivos outrora definidos sejam atingidos total ou parcialmente.

Para Silva e Menezes (2005) “pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos”. Esta visão também é compartilhada por Marconi e Lakatos (2003) que entendem que a pesquisa, além racional e sistemática, deve ser reflexiva e possuir tratamento científico para identificar a realidade ou descobrir verdades parciais.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à forma de abordagem do problema pode-se classificar uma pesquisa como quantitativa ou qualitativa. (SILVA e MENEZES, 2005). A primeira visa a transformar opiniões e informação em números para então classificá-las e analisá-las através de técnicas estatísticas. A segunda é caracterizada pela interpretação de fenômenos e atribuição de significados, sendo ela uma pesquisa descritiva na qual os pesquisadores analisam os dados coletados de forma indutiva.

Há também a classificação quanto aos objetivos, proposta por Gil (1991): pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa.

- Pesquisa exploratória: Proporciona maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Seu principal objetivo é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Geralmente assume a forma de Pesquisa Bibliográfica ou Estudo de Caso. Levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que acicatem a concepção são elementos presentes nesse tipo de pesquisa (SELLTIZ ET AL., 1967, *apud* GIL, 1991).

- Pesquisa descritiva: Descreve as características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Geralmente assumem a forma de levantamento.
- Pesquisa explicativa: Identifica os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso mesmo é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente. A maioria dessas pesquisas são de carácter experimental.

Baseando-se nas classificações apresentadas acima, pode-se caracterizar esta pesquisa como um estudo qualitativo exploratório: qualitativo, pois a análise dos dados coletados não foi baseada em um grande volume de fontes, mas sim em uma interpretação de fenômenos e eventos ocorridos nas fontes pesquisadas; e exploratória visto que este é um problema ainda não explorado, de acordo com a pesquisa realizada nas bases citadas na Seção 1.3, e que dependerá da construção inferências a partir dos dados coletados.

3.2 SELEÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Conforme citado no final da seção anterior, a fonte para coletas de dados é composta por *startups*. Buscou-se selecionar *startups* com diferentes tempos de vida e em estágios de maturidade distintos, bem como com experiências diversificadas na criação de Canvas. A adoção deste método de seleção ocorreu para que o resultado atingido pelo estudo fosse o mais preciso possível, ao passo que estudar apenas *startups* com características semelhantes ou ainda uma única *startup* poderia comprometer o resultado pela falta de diversificação da amostra.

Por questão de inviabilidade financeira optou-se por delimitar a seleção de *startups* àquelas que se localizam na cidade de Curitiba, considerando que o custo para mobilidade geográfica seria muito elevado para a realização das entrevistas e observações.

Foram entrevistados nove gestores de *startups*, e se deu pelo critério de acessibilidade, isto é, aquelas que foram receptivas ao estudo tiveram seu processo de confecção de Canvas analisado.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas: entrevista e observação.

Segundo Silva e Menezes (2005) entrevista é a “obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assuntos ou problema”. Para Best (1972, *apud* Marconi e Lakatos, 2003), quando realizada por um entrevistador experiente, a entrevista é o melhor dos instrumentos de coleta de dados.

Para este estudo, a entrevista foi do tipo não estruturada. Este tipo de entrevista fornece ao entrevistador maior flexibilidade para conduzir cada situação na direção que desejar. Por serem perguntas abertas, possibilitam maior exploração de um assunto, podendo até ser adaptada a uma conversa informal (MARCONI e LAKATOS, 2003).

O roteiro de entrevista teve como base o referencial teórico levantado e o roteiro de entrevista proposto por Ferrari (2010), no qual a autora visa a estabelecer a como a gestão da informação pode otimizar os processos do *balanced scorecard*. As perguntas estão divididas por área de estudo e objetivarão a identificação da relação entre a GI e o BMC e PMC (Apêndice A).

A segunda técnica é defendida por Gil (1991) como sendo fundamental na construção de hipóteses. Estas hipóteses são construídas a partir da observação dos fatos ou da correlação que existe entre eles (Marconi e Lakatos, 2003). O tipo de observação a ser utilizado neste trabalho é a observação não-participante, na qual o entrevistador assiste, mas não interfere na ação (SILVA E MENEZES, 2005).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Business Model Canvas é uma ferramenta muito utilizada no auxílio a definição de um modelo de negócios para uma *startup*, sendo considerado uma das etapas do planejamento estratégico.

A quantidade de informações necessárias para o preenchimento da ferramenta é elevada. Muitas vezes a informação coletada carece de tratamento antes de sua utilização, o que torna o processo ainda mais complexo. Este fato pode ser observado tanto na literatura estudada como no relato dos entrevistados.

Nesta seção, primeiramente apresenta-se a descrição do pré-teste realizado, bem como suas contribuições para a reformulação do roteiro de entrevista. Em seguida é realizado o detalhamento das entrevistas concretizadas (as respostas das entrevistas estão registradas, na íntegra, nos apêndices deste documento), bem como sua posterior análise. Também é aqui relatada e analisada a observação realizada.

Utilizando-se dos dados coletados e analisados confronta-se, então, a teoria estudada com as atividades relatadas e observadas para a criação de um fluxograma relacionando gestão da informação com o processo de criação do Business Model Canvas. Por fim, são sugeridos alguns métodos, ferramentas e disciplinas da gestão da informação que podem ser utilizadas ou consideradas neste processo.

4.1 PRÉ-TESTE: STARTUP IDEIA NO AR

No dia 20 de fevereiro de 2015 foi realizado um pré-teste visando validar o roteiro de entrevista proposto no Apêndice A. A *startup* convidada para esta etapa foi a Ideia no Ar, uma *startup* que auxilia novas *startups* em seu início fornecendo soluções que vão desde a validação da ideia até o desenvolvimento do produto. O entrevistado foi o Senhor Luis Henrique Ribeiro, co-fundador e desenvolvedor web da Ideia no Ar. A entrevista ocorreu em um espaço de *coworking*³ uma vez que é o local que a empresa está instalada.

A entrevista teve duração de aproximadamente 45 minutos, visto que o entrevistado não se sentiu à vontade para responder as questões relacionadas ao PMC, pois não utiliza com frequência essa ferramenta.

Após a aplicação desde pré-teste notou-se que alguns pontos carecem de melhorias. As questões 4 e 5 da terceira seção apresentam similaridade não sendo necessária a aplicação das duas. Desta forma optou-se por retirar a questão de número 4 do roteiro de entrevista. Também se faz necessária a inserção de uma pergunta aberta, um espaço para manifestações adicionais, na qual o entrevistado pode dizer algo que julgue importante, mas que não tenha sido contemplado nas demais perguntas. Esta pergunta foi inserida por último como de número 6.

Houve ainda a criação de uma pergunta na qual é apresentado o Ciclo de Vida da Informação, proposto por Dante (1998) (conforme Figura 10), e é solicitado ao entrevistado que estabeleça uma relação entre os processos compreendidos no ciclo e as etapas na confecção do canvas. Cada processo é explicado ao entrevistado fornecendo recursos para que ele identifique a relação.

A escolha pelo modelo de Dante (1998) se deu, pois, após sua análise, constatou-se que ele possui os principais processos de gerenciamento de informações, além de se apresentar esteticamente mais compreensivo, tendo sua visualização mais simplificada que os demais modelos. O roteiro de entrevista atualizado pode ser visualizado no Apêndice B.

Outro ponto percebido é a necessidade de gravação do áudio da entrevista em mídia eletrônica, uma vez que o entrevistado transmite um grande volume de informações e o entrevistador não é capaz de reproduzi-las em forma de texto rápido suficiente para não que haja perda de informação.

4.2 DETALHAMENTO DAS ENTREVISTAS

Após a realização do pré-teste e da adequação do roteiro de entrevista, buscou-se então *startups* para participarem do estudo. As *startups* respondentes foram convidadas por meio de indicações de *startups* já que haviam participado. Neste estudo foram dez respondentes, nove *startups* (considerando aquela que respondeu o pré-teste) e uma professora da área de varejo.

Conforme proposto na seção 3.3, buscou-se entrevistar *startups* de diferentes áreas, tempo de vida e estágios de maturidade. Contudo, ainda que tenha havido este cuidado, para coleta de um maior volume de informações, notou-se muitas

semelhanças nas respostas. Embora tenha ficado evidente a facilidade em responder certas perguntas, por parte de algumas *startups*, talvez por já terem utilizado a ferramenta mais vezes. Foi utilizado o roteiro de entrevista do Apêndice B para a coleta de informações.

De acordo com o primeiro entrevistado, senhor Adonis Batista, CEO da Get Out, *startup* que proporciona às pessoas a oportunidade de praticar atividades não rotineiras, a primeira versão do Canvas é feita, na maioria das vezes, a partir de suposições. As informações que o compõem são oriundas da intuição de quem teve a ideia. Somente após a confecção de uma versão preliminar do Canvas é que se preocupa com sua validação.

Isso ocorre, pois as informações necessárias para validação da ideia são de difícil coleta, uma vez que essas informações não estão em livros, manuais ou artigos acadêmicos e sim em pesquisas de mercado, que por vezes é a própria *startup* que realiza.

Ainda segundo o entrevistado, no início um plano de negócios era tão difícil de ser preenchido que só o fato de possuir um já era motivo suficiente para atrair a atenção de investidores. Porém na era da informação uma ferramenta como o Canvas, mais enxuta e com maior flexibilidade de alteração, se torna mais vantajosa quando bem confeccionada e utilizada. A entrevista pode ser visualizada no Apêndice C.

A segunda entrevistada foi a senhora Eveline Pretti, co-fundadora da Noiga, *startup* especializada no comércio de assessórios impressos em impressoras 3D.

Eveline relatou que parte das informações para validação do modelo de negócios foi coletada a partir de feedbacks que recebe pelas redes sociais, o que proporciono maior rapidez nessa fase.

Também declarou que para que um Canvas seja bem executado o ideal é que as informações apresentadas sejam as mais sintetizadas possíveis, porém detalhadas em outro documento. Declaração essa que vai ao encontro do referencial teórico deste estudo. As respostas fornecidas estão disponíveis no Apêndice D.

O terceiro respondente foi o senhor Clayton Guimaraes, CEO da Fleety, *startup* que promove o compartilhamento de veículos no Brasil. A respeito da dificuldade de coleta de informações para o Canvas, o entrevistado ressaltou que esta dificuldade ocorre apenas nas primeiras versões do Canvas, pois o empreendedor ainda não as compreende quais as informações são necessárias ou se compreende

não sabe onde acessá-las e por vezes acaba deixando lacunas no Canvas. Para atualizações em estágios mais avançados essa lacuna é preenchida por informações coletadas dos próprios usuários.

Quando indagado sobre essas atualizações, respondeu que quem dita o ritmo de atualizações do Canvas é o próprio mercado. “Toda vez que as pessoas dizem para melhorar algo no produto, até mesmo cores, coisas simplistas, nós o fazemos, pois esses são os pilares necessários que fazem com que o usuário aceite e utilize o produto”, contou Clayton.

Outro ponto interessante de observar na fala de Guimaraes é que chega um certo estágio na vida da *startup* que o Canvas não deve receber tanta atenção, pois haverá outros métodos e outras necessidades que se provarão mais eficazes na conversão dos feedbacks dos usuários em novos produtos para a empresa. “Não é o Canvas que irá determinar o que será sua empresa, mas é ele que dará a leitura de onde sua empresa estará inserida no mercado”, conclui. A entrevista completa é apresentada no Apêndice E.

A quarta entrevistada foi a senhora Vivian Schmitz, co-fundadora da BeVeg, *startup* que facilita o encontro de estabelecimentos que vendem comida vegetariana por meio de um aplicativo para smartphone. Ainda que só tenha confeccionado um único Canvas esta entrevistada acredita que as informações nele inseridas devem ser mais detalhadas, visto que através do desdobramento das informações é possível ter novas ideias e enxergar novas oportunidades.

Embora esta declaração seja contrária à ideia defendida pelos outros respondentes, há de se considerar que sua baixa familiaridade com o Canvas lhe proporcionou outro ponto de vista que não necessariamente está errado, mas prova mais uma vez a flexibilidade de utilização da ferramenta. As informações fornecidas pela senhora Vivian estão no Apêndice F.

A quinta *startup* entrevistada foi a 3D Mapas, representada por seu CEO senhor Tagôre Cardoso. A 3D Mapas cria mapas topográficos por meio do sobrevoo de um terreno por um drone. Em relação às informações colocadas no Canvas, Cardoso afirma que as elas devem ser genéricas, mas não superficiais ao ponto de atrapalhar na compreensão do que é proposto. Para exemplificar cita a inserção das fontes claras de renda do negócio, mas não seu detalhamento em números. Para isto deve-se utilizar uma planilha separada.

Uma dificuldade encontrada pelo entrevistado nos primeiros Canvas preenchidos foi a distinção entre o que era Canal de Vendas e o que era Relacionamento com o Cliente. Para sanar esta dúvida ele recorreu a livros sobre Canvas e a colegas com mais experiência.

Outra dificuldade relatada foi no preenchimento do componente Parceiros-Chave. Segundo Tagôre é complicado identificar os parceiros antes de estar com o negócio formatado. “Exige sair da zona de conforto. Ir para a rua e dar a cara para bater. Sair do escritório”, argumenta. O Apêndice G exibe a entrevista realizada.

O sexto entrevistado, cujas respostas são apresentadas no Apêndice H, foi senhor Vitor Flores, CEO da Athene, *startup* que aposta em uma metodologia inovadora para medir o engajamento e o aprendizado em sala de aula. Para Vitor o maior erro cometido por pessoas ao confeccionar um Canvas é focar seu preenchimento na solução a ser entregue e não no problema a ser resolvido. “Se houvesse um espaço para ele [Problema], talvez isso não aconteceria” complementa.

Flores ainda destaca que um Canvas deve estar sempre em estágio beta e que sua melhoria deve ser continua. E embora admita a dificuldade de algumas pessoas em atualizar um Canvas pronto, considerando que ao se modificar um elemento é necessário modificar outros também, apresenta a solução: “Para o Canvas a diversidade é essencial. Ter várias visões no momento da confecção é o que faz o Canvas ficar bom”.

A sétima entrevista (Apêndice I) foi com senhor Daniel Dipp, co-fundador da Quiron, *startup* educacional de ensino complementar e participativo com objetivo de formar lideranças para a sociedade. Este é o entrevistado que mais participou de confecção de Canvas. São mais de 70 entre criações e co-criações.

Para Daniel apenas os nove componentes do Canvas não são suficientes para mapear as principais características de uma *startup*. Um elemento que não está presente e é considerado importante pelo entrevistado é um espaço para alinhamento de expectativas, seja a expectativa do cliente na solução proposta ou a sua expectativa quanto a aceitabilidade da solução por parte do cliente. Todavia reconhece que para simplificar a ferramenta é ótima.

Para o oitavo entrevistado, senhor Marcus Pereira, editor e fundador do Capivalley, portal de notícias dedicado a assuntos sobre o ecossistema de *startups* e tecnologia, o Canvas é como um agrupamento de nove blocos de hipóteses e seu o

preenchimento deve ser com base na intuição, porém considerando as experiências vividas anteriormente.

O ideal é que o preenchimento seja em poucas palavras, pois o exercício da objetividade é importante para o empreendedor, e o mais rápido possível. Caso haja dificuldade na identificação da inserção de uma informação em um determinado componente, Pereira sugere que esta informação seja inserida em outros componentes e assim se verifique em qual ela faz mais sentido (Entrevista no Apêndice J).

Por fim, a última entrevistada foi uma professora que atua como mentora de várias *startups* além de ensinar Business Model Canvas a seus alunos. A escolha por uma profissional com este perfil foi feita para validar as respostas fornecidas pelos demais entrevistados, visto que a profissional possui experiência e domínio no assunto abordado.

Conforme o esperado, em linhas gerais, a fala desta profissional seguiu o raciocínio das respostas dadas anteriormente, com destaque para a forma que ela vê que as informações são coletadas para preencher o Canvas.

Segundo ela, o Canvas é preenchido com base em três conceitos: o que eu sei, o que eu conheço e o que eu posso fazer com isso. “O desafio do professor é diminuir a parte intuitiva e fomentar a pesquisa em bases de dados e a própria validação das informações” complementa.

Ainda sobre validação, a professora afirma que a preocupação com a validação geralmente só ocorre quando da exigência de um investidor, considerando que ela defende que o processo para se ter um negócio de sucesso passa pelas fases de imersão, análise, síntese e posterior idealização e a maioria dos empreendedores não cumprem ou cumprem parcialmente as duas primeiras fases. Entrevista disponível no Apêndice L.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Assim como salientado anteriormente, um dos consensos percebido entre os entrevistados é a falta de importância dada para um plano de negócios. Das dez *startups* entrevistadas, apenas a *startup* Fleety possui plano de negócios. A explicação de Tagôre para esse baixo índice é que o “plano de negócios é algo

geralmente imutável. Você escreve três páginas sobre o negócio e na primeira conversa com o cliente ele te diz que não é bem o que você pensava. O trabalho que você terá para refazer tudo faz com que você insista na ideia inicial ainda que errada”.

Esta afirmação vai ao encontro de uma das falas de Vitor Flores “o plano de negócios algo muito complexo e como o modelo de negócio muda relativamente bastante seria necessário alterá-lo toda hora. O tempo gasto em um plano de negócios pode ser utilizado com atividades mais uteis na empresa e para uma empresa que está em estágio inicial, tempo é algo muito preciso para ser dispendido com qualquer coisa”.

Além deste, um consenso exposto entre os entrevistados é que nenhum componente do Canvas é passível de ser retirado, uma vez que ele deve ser capaz de abranger diferentes modelos de negócios. Também concordam que assuntos como vendas, prospecção e finanças não recebem a devida atenção no Canvas e para isto possuem documentos a parte que detalham esses itens.

Quanto ao aprendizado do uso da ferramenta, também não houve discrepâncias. Mesmo que, em geral, os entrevistados tenham aprendido a utilizar a ferramenta lendo o livro Business Model Generation (2011), assistindo tutoriais na internet ou participando de programas ou workshops que ensinavam a utilizá-lo, o maior aprendizado foi na prática, confeccionando e atualizando Canvas.

Outro ponto em comum nas respostas é a periodicidade de revisão do Canvas. Nenhum dos entrevistados entende a atualização do Canvas como uma obrigação, mas sim como uma exigência do mercado.

Quanto ao critério utilizado para verificar se a informação inserida no Canvas é de qualidade, todas responderam que a validação das hipóteses com o cliente é que determina se o Canvas necessita de atualização ou não. Esta validação pode ser em formato de pesquisa quantitativa ou qualitativa. Houve ainda um entrevistado que expôs a questão da validação interna. Isto é, tão importante quanto validar com seu cliente se ele está satisfeito com o produto ou serviço é verificar se a forma como o negócio está sendo gerido é sustentável para a *startup*.

Há de se considerar que o Canvas é uma ferramenta enxuta que não tem o objetivo de detalhar operações, mas sim apresentar de forma visual um resumo do modelo de negócios da organização. Porém também se deve atentar para o fato de que os entrevistados não possuem um plano de negócio e utilizam o Canvas como norteador de suas ações.

4.4 OBSERVAÇÃO

A observação da criação de um BMC se deu em uma pequena empresa de do ramo de tecnologia da informação que atua como uma *spin-off*⁴ focada em inovação, de outras oito empresas de tecnologia da informação.

Um dos representantes assumiu a função de anotar as informações no Canvas (este representante é o mediador) e o suporte escolhido para a criação foi um banner no qual as informações eram inseridas por meio de uma caneta marcador. Participando desta criação havia pelo menos um representante de cada empresa (uma única empresa tinha 2 representantes).

Este Canvas foi criado para um produto já desenvolvido, porém não comercializado por uma das empresas do grupo e que carecia de um novo modelo de negócios. Este produto foca no gerenciamento de contratos e notas fiscais de empresas de todos os portes. Sendo assim, a etapa de Geração, proposta por Dante (1998), e aqui traduzida como ideia de negócio, já estava concluída.

Ainda antes da criação do Canvas, foi proposta uma discussão para definição do nome do projeto. Após um breve arranca-rabo e um consenso sobre o nome, passou-se a criação do Canvas, propriamente dito.

O mediador apresentou as alternativas que poderiam ser tomadas para iniciar o Canvas, sugerindo o início pelo componente Proposta de Valor ou Segmento do Cliente, sendo este último o escolhido.

O componente seguinte a ser preenchido foi o Relacionamento com o Cliente. Para este componente houve necessidade de uma pequena explicação, para algumas pessoas do grupo, da diferença entre ele e Canais, que seria preenchido a seguir, contudo nada que comprometesse o andamento do processo.

Após o preenchimento de Canais, foi preenchido então a Proposta de Valor. Porém, nesta etapa houve uma interrupção, pois um dos participantes ressaltou que não havia sido considerado nenhum concorrente ainda. Logo houve um retorno ao Segmento de Clientes, mas desta vez para inserir a relação de concorrentes, uma vez que o Canvas não tem espaço destinado a isso.

Feito isto, a atenção voltou-se para o preenchimento do componente Atividades-Chave. Aqui o foco foi em atividades de marketing, uma vez que o produto

⁴ Pequena divisão de negócio se torna uma nova empresa (PEGN, 2011).

já estava desenvolvido e pronto para ser comercializado. Houve uma vasta discussão sobre o que os participantes já haviam feito antes para promover produtos em suas empresas.

Em meio a esta discussão, um dos participantes solicitou que mais uma proposta de valor fosse inserida no Canvas. Essa proposta demandava uma parceria estratégica, por consequente, Parceiros-Chave foi o próximo componente a ser atestado.

Neste componente houve uma confusão sobre o que seria um parceiro-chave e o que seria um recurso-chave. Para sanar esta dúvida, foi inserida a mesma informação nos dois componentes e avaliado em qual deles ela fazia mais sentido.

O preenchimento dos componentes Estrutura de Custos e Fluxo de Receita não foi executado na íntegra.

Contudo, considerando o caráter conservador dos participantes, ficou acordado que seria realizado um estudo de viabilidade econômica a fim de explorar melhor as alternativas para monetização do produto e estabelecimento de uma estrutura de custos compatível com a realidade da empresa.

Este processo inicial de concepção do Canvas teve duração de 1h27min.

4.5 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO

O quadro utilizado para a criação do Canvas já havia sido utilizado em outra proposta e já apresentava algumas informações. O mediador sugeriu que no momento do preenchimento dos componentes, os conteúdos fossem avaliados e, se em conformidade com a nova proposta, fossem mantidos ou eliminados (caso contrário). Ainda, a estes componentes foram acrescentadas as informações pertinentes.

Embora essa estratégia de preenchimento possa auxiliar na criação, considerando que já havia um modelo com informações que pudessem contribuir para o negócio, ela pode influenciar os participantes, pois acaba por não promover uma reflexão aprofundada e crítica da situação trabalhada.

A opção de utilização de uma caneta para escrever direto no Canvas, vai de encontro ao que é defendido por Osterwalder e Pigneur (2011). Segundo os autores, o mais indicado para a criação de Canvas é o uso de post-its, pois permitem maior flexibilidade de alteração e exercita a habilidade de condensação do empreendedor.

Também é recomendado que se inicie o Canvas pela Proposta de Valor ou Segmento de Clientes, pois, em geral, um negócio é feito para solucionar a necessidade de uma pessoa e se o empreendedor consegue identificar primeiramente quem são essas pessoas ou qual o que a solução proposta trará de novo para elas, o restante do Canvas fica mais simples de ser preenchido (PESCE, 2014).

Outro problema identificado foi a preocupação com a inserção de elementos que não são nativos do Canvas, como concorrentes e valores monetários. Para esses elementos é recomendada a utilização de outras ferramentas ou documentos, conforme visto nas entrevistas realizadas.

Há de se considerar ainda a não conclusão do Canvas observado. O Canvas é uma ferramenta de hipóteses e essas hipóteses devem ser validadas posteriormente a sua criação. Interromper o processo de criação para definir que primeiro será realizado uma projeção financeira do produto para então preencher os elementos Estrutura de Custos e Fluxo de Receitas é contrário a real utilidade da ferramenta.

No entanto, é importante ressaltar que o Canvas foi criado por uma equipe com grande experiência em desenvolvimento e lançamento de produtos no mercado e isto pode tornar o modelo de negócios, mediante a validação, uma estrutura inovadora e de grande possibilidade de aceitação por parte dos clientes.

4.6 DISCUSSÃO

Tendo sido relatada a observação da criação de um Canvas e realizada a análise das informações coletadas nas entrevistas é possível, com base na teoria estudada, começar a estabelecer etapas em que os processos de gestão da informação, apresentados por Dante (1998), pode auxiliar na confecção de Business Model Canvas e do Project Model Canvas.

Com o intuito de facilitar a efetivação deste objetivo o Quadro 4 foi elaborado. Ele confronta as respostas da pergunta número 7 cuja indagação solicitava que o respondente identificasse qual atividade, na criação de um Canvas, era correspondente a determinado processo de gestão da informação

QUADRO 4 – RESPOSTAS DA QUESTÃO 7

	GERAÇÃO	SELEÇÃO	REPRESENTAÇÃO	ARMAZENAMENTO	RECUPERAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO	USO
GET OUT	Geração da ideia	Brainstorm	Descarte de informações não necessárias e seleção	Preenchimento do canvas	Validação e atualização do canvas	Compartilhamento do canvas com os envolvidos	Colocar em prática o canvas
NOIGA	Geração da ideia	Pesquisa e coleta de informações	Refinamento e tratamento das informações pensando como	Preenchimento do canvas	Validação e atualização do canvas	Compartilhamento do canvas com os envolvidos	Colocar em prática o canvas
FLEETY	Geração da ideia	Pesquisa e coleta de informações	Transformação de dados quantitativos em qualitativos	Preenchimento do canvas	Validação e atualização do canvas	Apresentação da proposta para usuários e parceiros	Colocar em prática o canvas
BEVEG	Geração da ideia	Pesquisa e coleta de informações	Resumo das informações para inserção no canvas	Preenchimento do canvas	Validação e atualização do canvas	Apresentação da proposta para usuários e parceiros	Colocar em prática o canvas
3DMAPAS	Percepção de um problema e geração de uma	Pesquisa e coleta de informações	Ajustar ou pivotar a ideia	Preenchimento do canvas	Validação e atualização do canvas	Compartilhamento do canvas com os envolvidos	Colocar em prática o canvas
ATHENE	Identificação do problema	Pesquisa e coleta de informações	Validação deste problema	Preenchimento do canvas	Validação com prototipagem e apresentação do canvas com	Desenvolvimento do produto	Colocar em prática o canvas
QUIRON	Geração da ideia	Insights sobre a ideia	Refinamento da ideia	Preenchimento do canvas	Validação e atualização do canvas	Compartilhamento do canvas com os envolvidos	Colocar em prática o canvas
CAPIVALLEY	reflexão sobre um dos componentes	Definição das informações	Afunilar as hipóteses	Preenchimento do canvas	Validação e atualização do canvas	Compartilhamento do canvas com os envolvidos	Colocar em prática o canvas

Fonte: O Autor (2015)

Como pode ser visualizado, ainda que haja algumas disparidades nas respostas de uma para outra, a maioria delas possui o mesmo significado, apenas são realizadas de maneiras diferentes nas *startups*. Como por exemplo: enquanto a Get Out e a Quiron realizam brainstorms ou têm insights sobre a ideia como forma de coleta de informações, as outras pesquisam em fontes externas. Contudo em ambos os casos o objetivo é a coleta de informações para inserção no Canvas.

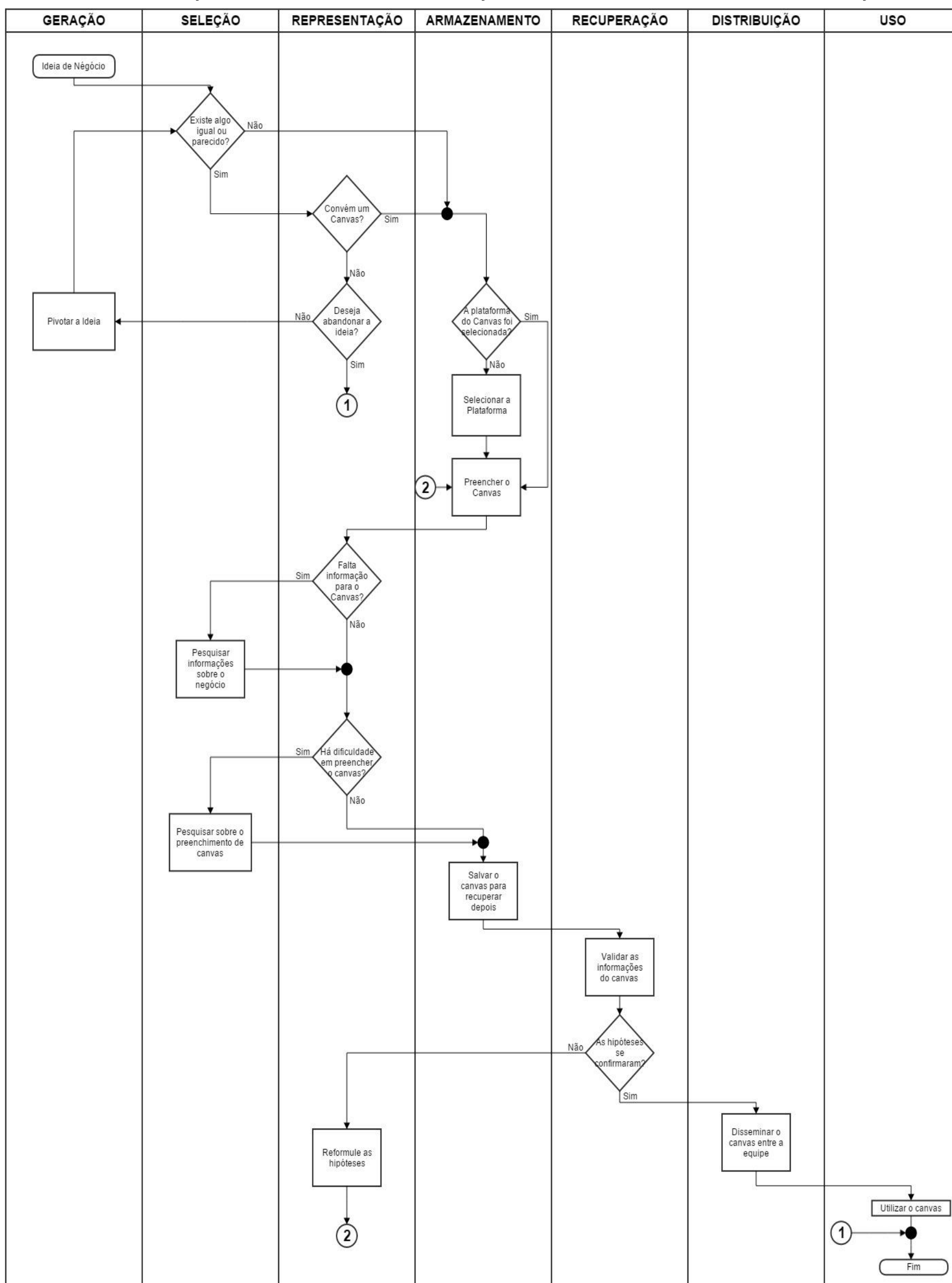
Ao passo que em outros casos houve unanimidade nas respostas. Como é o caso do processo Armazenamento, que para todas é entendido como o preenchimento do Canvas, ou o Uso, que é justamente aplicar aquilo que foi posto no Canvas.

Em posse destes dados foi possível desenvolver o Fluxograma 1, uma representação visual daquilo que se acredita ser a representação fiel do processo de confecção de um Canvas, desde a constituição da ideia até a utilização do Canvas.

Este Fluxograma 1 foi desenvolvido considerando as informações contidas no Quadro 4, isto é, cada atividade foi inserida em determinado processo, de acordo com o maior número de respostas a inserindo naquele processo.

A crença na representação da realidade por parte do Fluxograma 1 é fundada na validação do mesmo pela professora outrora entrevistada, dado que ela é uma estudiosa do Business Model Canvas já criou ou co-criou mais de 100 Canvas, entre aulas e mentorias.

FLUXOGRAMA 1 – RELAÇÃO ENTRE O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE UM CANVAS E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO



A primeira etapa do processo de confecção de Canvas pode ser considerada o momento em que a pessoa gera uma ideia de negócio. Embora ela faça parte da confecção, propriamente dita, é ela que dará origem, logo não pode ser descartada.

Após essa etapa é recomendável que a pessoa pesquise nas fontes disponíveis se há algum negócio parecido ou igual a aquele concebido. Caso haja, é aconselhável que se repense se realmente vale a pena investir esforços em algo que, se não possuir um grande diferencial, poderá não dar resultados. Contudo, se não houver nada igual ou parecido cabe confeccionar um Canvas.

Tão importante quanto fazer o Canvas é selecionar a plataforma que ele será feito, seja ela física, em papel A4, A3, etc., ou eletrônica, em um dos inúmeros sites que oferecem o recurso online (<https://canvanizer.com/> é um exemplo que pode ser utilizado e oferece vários recursos).

Durante o preenchimento do Canvas é comum que empreendedores que desconhecem o Canvas tenham dúvidas acerca da utilização da ferramenta ou falte informações para preencher os nove componentes. Nestes casos é necessário realizar novas pesquisas, sejam elas sobre a ferramenta ou sobre o negócio a ser desenvolvido.

Assumindo que as dúvidas foram sanadas e o Canvas está pronto, salvá-lo é o passo a seguir. Garantir que o Canvas possa ser recuperado sempre que necessário é de suma importância uma vez que, conforme enfatizado nas entrevistas, a primeira versão do Canvas geralmente é feita de maneira empírica e dificilmente o mercado não exigirá atualizações, até porque a etapa seguinte é a validação das informações.

A validação das informações é a etapa em que o empreendedor deverá verificar se as hipóteses lançadas no Canvas realmente conferem com a realidade do mercado. Se a resposta for negativa, o que com base nos relatos é, na maioria das vezes, será necessário a formulação de novas hipóteses, o que remete a etapa anterior de preenchimento do Canvas e todas as etapas subsequentes novamente.

Por fim, se a validação for positiva e as hipóteses estiverem corretas o Canvas pode finalmente ser compartilhado com a equipe e posto em prática. Há de se considerar que dependendo da estrutura da *startup* o Canvas já é compartilhado desde seu início, tendo todos os colaboradores como responsáveis por sua criação.

Embora a confecção do Canvas seja uma atividade extensa e que por vezes demora mais que o esperado, considerando o tempo gasto em pesquisa e validação, é sabido que ela apenas um dos processos no ciclo de vida de uma *startup*.

Uma vez que o Canvas esteja pronto a etapa Uso será a etapa mais desgastante, pois será a qual a equipe terá que providenciar alguma forma de financiamento do negócio, desenvolver um protótipo e posteriormente um MVP, vender o produto ou serviço, entre outras atividades necessárias no gerenciamento de uma empresa.

4.7 PROPOSTA DE USO DE FERRAMENTAS DE GI NO BMC

Nesta seção são apresentadas ferramentas, metodologias ou campos do conhecimento que permeiam a gestão da informação, explorando como estes tópicos auxiliam ou influenciam a criação de Canvas. Eles estão divididos conforme a etapa do ciclo de vida da informação (Dante, 1998) que podem ser empregados.

A escolha das metodologias foi realizada de acordo com as respostas dos empreendedores coletadas nas entrevistas aplicadas.

É importante ressaltar que este estudo não tem a pretensão de esgotar todo o conhecimento de gestão da informação, aplicável ao Canvas, mas sim fornecer subsídios para empreendedores que estão em processo de definição do modelo de negócios de sua empresa.

4.7.1 Geração

Processo em que a demanda pela informação é gerada, ou seja, Geração compreende a etapa em que é percebido um determinado problema cuja resposta é desconhecida ou incerta. No caso dos empreendedores estudados, esta demanda é proveniente de uma ideia de negócio.

4.7.1.1 Brainstorm

Conhecida como tempestade de ideias, esta técnica é geralmente realizada em grupo e consiste em anotar toda e qualquer ideia que se gera sobre um determinado tema, sem julgamento por dos participantes. O não julgamento se faz

necessário como forma de incentivo a equipe para liberar seu potencial criativo evitando uma etapa de autocritica. O objetivo é ter o maior número de ideias possíveis para só então em uma segunda etapa realizar uma triagem visando a identificação daquelas que mais se aplicam a solução do problema. É comum que nesta fase juntem-se ideias complementares e uma solução mais eficaz acabe surgindo.

4.7.1.2 Mapa mental

Esta técnica busca estruturar de maneira não linear um conhecimento tácito por meio da criação de um mapa. Trata-se de um diagrama com uma ideia central e ramificações dessa ideia. O sistema de diagrama dos mapas mentais funciona como uma representação gráfica de como as ideias se organizam em torno de um determinado assunto.

4.7.2 Seleção

Neste processo ocorre a seleção das fontes e a coleta das informações. Considerando que a atividade de validação de hipóteses também implica na coleta de informações, as técnicas aqui apresentadas podem ser empregadas em outra etapa do ciclo de vida da informação, a Recuperação. Isso se dá, pois de acordo com as entrevistas realizadas é neste processo que ocorre a validação das hipóteses lançadas no Canvas. Uma das técnicas de seleção é a entrevista, já apresentada na Seção 3.3. Outras técnicas são apresentadas na sequência.

4.7.2.1 Questionário

Segundo Malhotra (2010), questionário é um roteiro formalizado de perguntas para coleta de informações. Algumas das diretrizes propostas pelo autor para apoiar a elaboração de um questionário são: determinação das informações que se deseja colher; definição do texto e organização das perguntas, identificação do perfil dos

respondentes; e aplicação de um pré-teste para localizar e eliminar possíveis problemas no questionário.

A respeito da definição do texto das perguntas, o autor ressalta que as perguntas podem ser classificadas em não estruturadas, na qual o respondente tem total liberdade para discorrer sobre a indagação, ou estruturadas, em que o respondente deve escolher entre uma das alternativas apresentadas como resposta para a pergunta.

Esta técnica é indicada para coletar dados ou confirmar hipóteses cuja a validação possa ser de caráter quantitativo. Por se tratar de um roteiro pré-estabelecido de perguntas, em geral, não exige a presença de um aplicador, tornando a técnica altamente escalável se combinada com tecnologias da informação e comunicação.

4.7.2.2 Observação

O método de observação consiste em se registrar padrões de comportamento das pessoas, bem como dados sobre objetos e eventos sistematicamente, a fim de coletar informações sobre um determinado aspecto da realidade (MALHOTRA, 2010). A observação pode ser ainda participante ou não participante. Na primeira o observador está inserido no fenômeno estudado, podendo interferir ou não nos fatos ocorridos. Na segunda o observador não deve tomar partido algum do fenômeno, exclusivamente registrando as informações sem interagir com os demais participantes.

A observação é sugerida quando o empreendedor necessita identificar se um determinado fenômeno ocorre conforme a hipótese lançada no Canvas. Para isto ele deve estar o mais atento possível e tomar nota de todos os fatos que ocorrem durante o evento. Ainda se desejar, ele pode transformar a observação em um relatório e apresentar a equipe para debater os resultados atingidos.

4.7.2.3 Grupo Focal

Esta é uma técnica de pesquisa qualitativa que visa a coleta de dados por meio de interações grupais. Neto et al (2002) define como “uma técnica de Pesquisa na qual o Pesquisador reúne, num mesmo local e durante um certo período, uma determinada quantidade de pessoas que fazem parte do público-alvo de suas investigações, tendo como objetivo coletar, a partir do diálogo e do debate com e entre eles, informações acerca de um tema específico”.

Neto *et al* (2002) defende que para a aplicação da técnica haja pelo menos uma pessoa responsável por ser a mediadora, uma para ser o relator, uma para observar e um quarto para gravar, sendo o mediador aquele que mais terá responsabilidade, pois ele guiará as discussões e garantirá que o grupo não perca o foco quanto ao tópico a ser discutido.

Bastante utilizada para verificar a aceitação de um produto ou serviço perante um público-alvo, uma vez que através da discussão gerada pelos participantes do estudo, falhas não consideradas ou melhorias a serem feitas podem ser identificadas.

4.7.2.4 Técnica Delphi

Nesta técnica é consultado um grupo de especialistas de uma determinada área do conhecimento a fim que eles entrem em consenso a respeito de eventos futuros (WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000). É recomendado para situações em que não se há dados quantitativos para analisar ou estes não representam o futuro com segurança.

O objetivo é que cada especialista apresente suas considerações para um facilitador que as compila e repassa aos demais, possibilitando assim o anonimato destes peritos. Este anonimato se faz necessário, pois segundo Wright e Giovinazzo (2000) reduz a “influência de fatores psicológicos”, uma vez que o não confronto entre os peritos inibe a “dominância de grupos majoritários em relação a opiniões minoritárias”

Esta técnica pode ser usada quando se trata de um produto ou serviço para um segmento de mercado muito específico ou quando o próprio empreendedor desconhece do mercado que irá atuar. A visão de especialistas quanto a uma solução para um problema aumentar a assertividade do produto ou serviço ofertado.

4.7.2.5 Pesquisa de Campo

As entrevistas realizadas apresentaram a pesquisa de campo como sendo o método mais utilizado para coletar as informações e validar as hipóteses do Canvas. Isto porque, em geral, as informações cujas *startups* necessitam não se encontram em fontes tradicionais. Desta forma o empreendedor deve ser capaz de encontrar, de forma criativa, alternativas àquelas habituais.

De acordo com Pádua (2004), pesquisa é “toda atividade voltada para a solução de problemas; como atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade”, sendo assim é importante ressaltar que a pesquisa demanda a utilização de um método de coleta de informações, como a entrevista ou observação. O que diferencia este tipo de pesquisa de um levantamento bibliográfico, por exemplo, é justamente o ato de ir até o cenário que a informação a ser coletada é gerada ou a hipótese a ser confirmada é validada. Este cenário geralmente é o mercado e a fonte de informações, o cliente.

4.7.2.6 Estudo de caso

Trata-se de um método qualitativo que permite explorar os fatos de um determinado fenômeno contemporâneo (YIN, 2014). O autor ainda resume estudo de caso em coletar, apresentar e analisar corretamente os dados do fenômeno estudado.

A escolha por fazer um estudo de caso varia conforme a questão de pesquisa. Ele é recomendado para questões que necessitam a explicação de circunstâncias presentes ou que exijam uma descrição profunda de um fenômeno social (YIN, 2014)

Este método é útil ao empreendedor, pois permite que ele, através do estudo de como outros empreendedores formaram suas empresas, colha informações, realize comparações ou até mesmo copie ideias que possa utilizar em sua própria empresa.

4.7.3 Representação

Diante de um grande volume de dados e informações coletadas na etapa anterior, no processo de Representação aqueles dados que isolados não representam nada são convertidos em informações e as informações são tratadas a fim de ficarem no formato desejado pelo empreendedor para inserir no Canvas. Esta etapa de tratamento se faz necessária, pois na maioria das vezes os dados e informações coletadas não estão no formato desejado para utilização, o que acaba comprometendo a compreensão do Canvas.

4.7.3.1 Condensação da informação

Para uma ferramenta como o Canvas, a técnica de condensação da informação é sem dúvida a mais utilizada como forma de tratar dados. Esta condensação deve ser feita a um nível tão resumida que deve ser representada por um extrato da informação coletada originalmente. Um extrato é uma versão abreviada que extrai frases de um documento.

Isto porque, conforme é ressaltado nas entrevistas realizadas, as informações inseridas no Canvas devem ser curtas e sem margem para interpretações errôneas. Desta forma, o mais importante nesta técnica é que a informação sintetizada represente o real significado do conceito por trás da palavra ou frase.

A importância desta técnica é tamanha para o Canvas, pois se bem aplicada facilitará o processo de acesso à informação e conhecimento registrado e incentivará uma comunicação focada no conteúdo registrado.

4.7.4 Armazenamento e Recuperação

Estes processos que são exemplificados juntos porque a realização de um, além de depender, replica na realização do outro. Assim como não faz sentido armazenar uma informação que não deva ser recuperada posteriormente, não é possível recuperar uma informação não armazenada. Ainda que o processo Armazenamento tenha sido considerado pelos entrevistados como a etapa em que as informações são inseridas no Canvas, nesta etapa é necessário considerar também o

armazenamento do Canvas, enquanto documento contendo informações de cunho estratégico.

4.7.4.1 Ergonomia da informação

O cuidado com a ergonomia das informações tratada aqui é relacionado à disposição de como essas informações são armazenadas, isto é, considerando que ergonomia é uma área do conhecimento que estuda o bem-estar das pessoas, quando aplicada a informação ela se preocupa com a maneira que as informações são representadas em uma plataforma.

Deve haver um cuidado para que não sejam armazenadas muitas informações e isso complique a sua posterior recuperação. Assim que deve-se ter cautela na forma como elas estão distribuídas na ferramenta. Como por exemplo, caso o suporte utilizado seja folha de papel A4 e o objeto de armazenamento um post-it, deve-se tomar cuidado para que um post-it não cubra ou esconda a informação contida em outro.

4.7.4.2 Visualização da informação

O objetivo da Visualização da Informação, enquanto disciplina, é garantir o entendimento das informações a partir de representações visuais de dados. (FERREIRA, 2005)

Por exemplo, como nosso sistema visual é treinando para o reconhecimento de padrões, relacionar uma proposta de valor com um segmento de clientes por meio de um post-it da mesma cor, poupará tempo e esforço de reconhecimento quando necessário recuperar aquela informação.

4.7.4.3 Gestão de documentos

Uma vez que o Canvas esteja finalizado, deve-se assegurar que ele possa ser armazenado em um local seguro e recuperado sempre que necessário. A gestão

de documentos é o campo do conhecimento que estuda a melhor forma de garantir que uma informação, independentemente de seu suporte (físico ou eletrônico), possa ser recuperada.

A gestão de documentos pressupõe três fases: produção, utilização e destinação. No Canvas a produção refere-se a escolha da ferramenta e materiais apropriados para sua criação. A utilização é compreendida como o controle, o uso e o armazenamento do Canvas, de forma a assegurar a rápida e efetiva recuperação. Finalmente, a destinação envolve decisões sobre a necessidade da preservação do Canvas ou sua eliminação. É interessante realizar o armazenamento das diferentes versões de um Canvas como forma de observar o ciclo de vida da *startup*.

4.7.5 Distribuição

Esta é a etapa em que o Canvas é disseminado. Disseminar uma informação não é apenas distribuí-las entre os interessados. Disseminar é garantir que esta informação estará disponível sempre que necessário e poderá ser recuperada em tempo hábil. Para que isto ocorra, as TIC's são imprescindíveis neste processo (TARAPANOFF, 2001). Desta forma é indicado que o empreendedor atente-se para a plataforma que está criando o Canvas, justamente porque esta pode ser sua maior aliada ou pior inimiga na disseminação do mesmo.

Essa disseminação pode ser a entrega do Canvas para os membros da equipe, se ainda não tomaram conhecimento, o compartilhamento com os stakeholders a fim de torná-los próximos ao processo e firmar parcerias ou a até mesmo a apresentação do Canvas para um investidor com o objetivo de conseguir financiamento.

4.7.6 Uso

O último processo, Uso, não é contemplado nesta seção, pois como a utilização do Canvas implica na gestão da *startup* como um sistema, além das ferramentas já apresentadas na seção Estratégia diversas outras ferramentas e

metodologias podem ser empregadas. Cabe ao empreendedor identificar, baseado na cultura organizacional, quais são as diretrizes a serem seguidas pela *startup*.

Contudo, ainda que os entrevistados tenham entendido o processo de uso como sendo a utilização do Canvas, devesse ressaltar que o resultado deste processo nada mais é que o próprio Canvas, considerando que Dante (1998) compreende em seu modelo o uso da informação e não o uso de uma ferramenta.

Há algumas disciplinas ainda que permeiam todo o processo de criação do Canvas e devem ser consideradas também.

4.7.6.1 Segurança da informação

A segurança aqui tratada pode ser entendida de duas formas. A primeira é quanto à qualidade das informações inseridas no Canvas, isto é, o recomendado é que as informações para serem armazenadas estejam de acordo com os quinze princípios da qualidade da informação apresentados no Quadro 4.

A segunda refere-se a garantia que o Canvas só esteja acessível a pessoas autorizadas. Este é um fator importante de se considerar, pois como se trata de um documento estratégico da empresa com informações que podem ser de caráter sigiloso, o acesso a esse documento deve ser controlado, até mesmo para preservar sua integridade e autenticidade.

4.7.6.2 Cultura organizacional

Cultura organizacional é compreendida como o conjunto de crenças, costumes e valores que uma empresa adota para si. Geralmente ela é um meio termo entre o que a alta direção propõem e o que é feito pelos colaboradores.

É certo que uma *startup* já nasce com uma cultura intrínseca de inovação, resultado, colaboração e crescimento escalável, afinal esta é a definição do conceito de *startup*, porém, caso a criação do Canvas seja feita em equipe, o empreendedor deve perceber se estes valores também estão inseridos em seus funcionários, pois caso não estejam, boas hipóteses podem deixar de ser lançadas, seja porque o

colaborador não sentiu liberdade para sugerir-las, seja porque o colaborador repreendeu a sugestão dada por um colega.

4.7.6.3 Gestão do conhecimento

Gerir o conhecimento dos colaboradores é uma das atividades da qual o empreendedor não deve perder o foco. Garantir que o conhecimento que cada colaborador possui possa ser transmitido para seus colegas é suma importância para uma empresa em estágio inicial, tendo em vista sua estrutura enxuta (RIES, 2012).

Neste processo, o maior desafio do empreendedor é transformar o conhecimento tácito da equipe em conhecimento explícito. O conhecimento tácito é o *nowhow* (conhecimento de como executar algo), aquilo que se encontra na mente do colaborador. O explícito é formal, documentado e fácil de transmitir. (CHOO, 2006 *apud* MINIOLI e SILVA, 2013).

Desta forma, conforme explicitado no tópico anterior, envolver a equipe na criação do Canvas e promover uma cultura de compartilhamento de conhecimento pode gerar maior riqueza de hipóteses lançadas na ferramenta, bem como maior aceitação das estratégias do negócio por parte da equipe.

4.7.7 Representação gráfica

A figura 13 apresenta uma sumarização das seções anteriores.

FIGURA 13 – RELAÇÃO DOS PROCESSOS E DAS FERRAMENTAS



Fonte: O Autor (2015)

Apesar de cada ferramenta estar relacionada à um único processo na Figura 13, é possível que esta também possa ser utilizada em outro. Por exemplo a técnica de condensação de informação apresentada em Representação também pode ser utilizada no processo Distribuição, quando da apresentação do Canvas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do relato dos empreendedores e da observação foi possível perceber a importância da Canvas no planejamento estratégico das *startups*. Considerando que muitas delas não possuem um plano de negócio, o Canvas acaba assumindo o papel de documento norteador das ações estratégicas da *startup*.

Sabendo-se que a gestão da informação apresenta um benefício real para a empresa quando aplicada a processos estratégicos e que Canvas é um documento composto por informações estratégicas, entender em quais pontos este gerenciamento estratégico de informações é contemplado no processo de modelagem de um Canvas, foi primordial para a identificação de quais ferramentas ou métodos poderiam otimizar esse processo.

Pode-se afirmar que as informações contidas no canvas são de cunho estratégico, pois verificou-se que, ao menos, seis dos doze tipos de informação estratégica apresentados por Miranda (1998) são necessários na composição do documento, são eles: cliente, concorrente, financeira, fornecedor, social e tecnológica.

As informações coletadas através das entrevistas e da observação permitiram também a criação do Fluxograma 1. Este fluxograma apresenta as etapas da criação de um Canvas e em qual processo do de gestão da informação, segundo Dante (1998) ela está inserida, contribuindo assim para o cumprimento do objetivo geral.

No que diz respeito as entrevistas, é interessante destacar que, em geral, a primeira versão do Canvas é concebida pela intuição do empreendedor, logo costuma sofrer várias modificações conforme as validações de hipóteses são realizadas. Estas validações ocorrem com o público-alvo, que é quem determinará quais diretrizes, seja de prototipação ou lançamento de produto ou serviço, a *startup* irá seguir.

Outro tópico proveniente das entrevistas é que os elementos Canais e Relacionamento com o Cliente são aqueles que mais geram dúvidas no momento do preenchimento. Logo, pode-se concluir que, embora seja claro como o produto ou serviço pode auxiliar o público-alvo, quando a ideia é concebida é mais fácil identificar como ela será desenvolvida do que como ela será apresentada e vendida para o cliente final.

Ainda de acordo com os entrevistados, o Canvas não é uma ferramenta que aborda todos os elementos de uma empresa, logo deve ser utilizado com outras ferramentas em que dimensões como problema, riscos ou finanças sejam contemplados e melhor detalhados.

Considerando os critérios de seleção de *startups* propostos na Seção 3.3, nenhuma das *startups* selecionadas utilizava o Project Model Canvas. Enquanto algumas tinham conhecimento da ferramenta e até já haviam desenvolvido algum projeto suportado por ela, mas optavam por não utilizá-la, outras desconheciam sua existência. Desta forma pode-se afirmar que o PMC não é uma ferramenta utilizada regularmente por startups.

Contudo não significa que elas não realizam projetos. Percebeu-se que as *startups* optam por utilizar o Business Model Canvas para desenhar seus projetos, pois os novos projetos, em geral, são vistos como uma nova oportunidade de negócio, logo carecem de informações que não são tratadas no Project Model Canvas.

É importante ressaltar ainda que houve tentativas de comunicação com o idealizador do PMC, a fim de obter indicações de *startups* que utilizavam a ferramenta, ainda que fora da dimensão demográfica definida, contudo sem sucesso.

Optou-se por não retirar a seção que detalha o PMC, pois considera-se que está ainda não é uma ferramenta tão difundida no território nacional e que carece de esforços de exposição. Desta forma anseia-se que este trabalho possa contribuir com a divulgação da mesma.

Com a definição da relação entre a gestão da informação e o Business Model Canvas espera-se ter contribuído com o campo das ciências sócias aplicadas possibilitando que interessados no assunto possam utilizar esse estudo como referência para trabalhos futuros, visto a escassez de estudos nesta área.

Almeja-se ainda que, com todo o conhecimento compartilhado pelos participantes, este estudo auxilie profissionais que desejem confeccionar seus próprios Canvas, diminuindo suas incertezas e oferecendo maior grau de confiabilidade, uma vez que apresenta de forma detalhada como *startups* com experiência na confecção de Canvas os fazem e quais métodos podem ser empregados para minimizar as chances de erro na criação do Canvas.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Considerando o presente estudo como um dos trabalhos pioneiros nas áreas estudadas, há ainda várias outras linhas de pesquisas que podem ser abordadas.

Primeiramente, sugere-se que seja realizada uma análise do processo de criação de Project Model Canvas, assim como foi feito no Business Model Canvas neste trabalho, uma vez que não foram encontradas *startups* que utilizassem o PMC como ferramenta de planejamento de projetos.

A segunda sugestão é a expansão do estudo para o território nacional como forma de garantir uma maior confiabilidade dos dados e possibilidades de comparação do processo de criação do Canvas entre as diferentes regiões do país.

Durante a realização deste trabalho foi lançado o livro Value Proposition Design, cujo autor principal é o mesmo do livro base sobre Business Model Canvas. Neste livro ele apresenta dois novos Canvas: um para auxiliar na definição da proposta de valor e outro para auxiliar na identificação do público-alvo. Desta forma, a sugestão de número três é a aplicação dos conceitos de gestão da informação outrora apresentado, seguindo o mesmo raciocínio lógico deste trabalho, aos Canvas Mapa de Proposta de Valor e Perfil do Cliente, apresentados neste novo livro. (OSTERWALDER e BERDANA, 2014)

Outra sugestão é que um estudo de caso seja feito em uma *startup* em fase inicial para confirmar os dados coletados nas entrevistas, não pelo fato de haver dúvida que eles representam a realidade, mas sim para compreender na prática como dificuldades são superadas, aprendizados são criados e como as ferramentas, metodologias podem auxiliar no processo de criação do Canvas.

Por fim, a última sugestão é o estudo da aplicabilidade do Canvas enquanto ferramenta norteadora de ações de uma *startup*. Esta sugestão é entendida como um complemento ao presente estudo. Embora se tenha percebido o valor de um Canvas bem confeccionado no relato dos entrevistados, esta ainda é apenas uma parte do ciclo de vida da *startup*. A compreensão de como a gestão da informação pode auxiliar/ influenciar o desenvolvimento de um MVP, a captação de investimento ou venda dos produtos ou serviços pode amparar ainda mais um empreendedor inexperiente que deseje abrir sua própria *startup*.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Júlio Cezar da Silva. **Parâmetros da gestão da informação do Centro Universitário São Camilo - Espírito Santo com ênfase na inteligência competitiva**. 2006. 104 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2006.

ANSOFF, H. IGOR. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 203 p.

ARATA, Seiiti. Startup: Manual do Empreendedor (Steve Blank e Bob Dorf). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HiBEO_okivs>. Acesso em 22 out. 2014.

BARROCA, João Pedro Tomásia. **O sucesso das startup em tempo de crise**. 2012. 76 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia Portuguesa e Integração Internacional, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/V9FdLy>>. Acesso em: 21 out. 2014.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da Informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008. 137 p.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000. 96 p.

BLANK, Steve. **The 6 types of startups**. 2013. Disponível em: <<http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/06/24/steve-blank-the-6-types-of-startups-2/>>. Acesso em: 22 out. 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DARWIN, Charles. **A Origem das espécies**. São Paulo: Hemus, 1981.

DORNELAS, José. Modelo de negócios Canvas ou plano de negócios? 2013. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2013/07/08/modelo-de-negocios-Canvas-ou-plano-de-negocios.htm>>. Acesso em: 29 out. 2014.

DUCLÓS, Luiz Carlos; SANTANA, Valdinel Leandro de. **Ciclo estratégico da informação**: como colocar a ti no seu devido lugar. Curitiba: Champagnat, 2009. 257 p.

FINOCHCHIO, José Junior. **Projecto Model Canvas**: gerenciamento de projetos sem burocracia. Rio de Janeiro, Campus, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GITAHY, Yuri. O que é uma startup? 2010. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 21 out. 2014.

HASHIMOTO, Marcos. Inovação através do modelo de negócio. 2011. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI239920-17141,00-INOVACAO+ATRAVES+DO+MODELO+DE+NEGOCIO.html>>. Acesso em: 29 out. 2014.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

LEAL, Paula. Afinal, o que é uma startup? 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/afinal-o-que-e-uma-startup/70683/>>. Acesso em: 21 out. 2014.

LEITÃO, Dorodame Moura. A informação como insumo estratégico. **Ciência da Informação**. n.22(2). Brasília: IBICT, maio/ago. 1993. p. 118-123.

LIRA, Adriano. Empresa faz entrega de "salada fast-food" em SP. 2014. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/08/empresa-faz-entrega-de-salada-fast-food-em-sp.html>>. Acesso em: 29 out. 2014.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002.

MARMER, Max; et al. **Startup genome report**: a new framework for understanding why startups succeed. Silicon Valley: Dad, 2011. 67 p. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf>. Acesso em: 21 out. 2014.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p.

MINIOLI, Célia Scucato; SILVA, Helena de Fátima Nunes. **Gestão do conhecimento no espaço escolar**: A memória organizacional como estratégia para a organização do trabalho pedagógico. Curitiba: CRV. 2013.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Informações estratégicas**: estudo de caso aplicado à ECT. 1999. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Departamento de Departamento de Ciência da Informação e da Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MIRANDA, Roberto Campos. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, v.28, n.3, p.286-292, 1999.

MONTEIRO, Nabor Alvez. **Gestão da informação e aprendizagem organizacional na gestão de projetos empresariais**: Proposta de um modelo conceitual. 2006. 98 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2006.

NETO, Otávio Cruz; MOREIRA, Marcelo Rasga; SUCENA, Luiz Fernand Mazzei. Grupos Focais e Pesquisa Social Qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação; 2002. Disponível em: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/Com_JUV_PO27_Neto_texto.pdf> Acesso em 28/05.

NUNES, Paulo. Conceito de estratégia. 2008. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/estrategia.htm>>. Acesso em: 10 out. 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro: Alta Book, 2011. 278 p.

OSTERWALDER, Alexander; et al. **Design da proposta de valor**. Rio de Janeiro: Alta Book. 2014.

PÁDUA, Elisabete Metallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**. Abordagem teórico-prática. São Paulo: Papirus, 2004.

PESCE, Isabel. Plano, Modelo de Negócios ou Canvas? | LIÇÃO 1B | FazINNOVA + PwC. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=B6mH19clRAQ&list=PLjlhqe5hH3aRYmYa2_E9-Eh__YPia265C&index=5>. Acesso em: 22 set. 2014.

PMI, Project Management Institute. The Guide to Project Management Body of Knowledge. PMBOK® Guide, 4th edition. Project Management Institute, 2008.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI, 1998. 222p.

PORTER, Michael E., **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

REZENDE, Denis Aucides. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos. São Paulo: Atlas. 2007.

SILVA, Lorena Campelo de Oliveira. **A aplicabilidade do plano de negócios às startups**. 2014. 25 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas, Brasília, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/5397/1/21139812.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2014.

SORDI, JOSÉ OSVALDO DE. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. 208 p.

TABORDA, Ana. O que é uma startup? 2006. Disponível em: <http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf>. Acesso em: 21 out. 2014.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília. 2001.

STRATEGYRES. Business Model Generation. Disponível em: <<http://www.businessmodelgeneration.com/Canvas/bmc>>. Acesso em: 2 out. 2014.

TZU, SUN. *A arte da Guerra*. São Paulo: Record, 2002.

VALENTIM, Marta Lígia P. Informação estratégica: insumo para tomada de decisão. **Palavra-Chave**. São Paulo: APB, abril 1994. n. 7. p. 5-6.

VALENTIM, Marta Lígia P.; et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ZUINI, Paula; 4 fases que sua startup precisa superar para dar certo. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/4-fases-que-sua-startup-precisa-superar-para-dar-certo>>. Acesso em: 21 out. 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA ORIGINAL

Perguntas a respeito da confecção de BMC

1. Você já participou da confecção de aproximadamente quantos BMCs, seja na sua *startup* ou fora dela?
2. Como você aprendeu a utilizar a ferramenta BMC?
3. Os componentes que compõem o BMC são suficientes para mapear as principais características da *startup*? Caso não, qual você incluiria?
4. Há algum componente do BMC que não precisaria ser mapeado?
5. Em sua *startup* o BMC é revisado com que frequência?
6. Além do BMC você possui um plano de negócios?

Perguntas a respeito da confecção de PMC

1. Você já participou da confecção de aproximadamente quantos PMCs, seja na sua *startup* ou fora dela?
2. Como você aprendeu a utilizar a ferramenta PMC?
3. Os componentes que compõem o PMC são suficientes para mapear as principais características do projeto? Caso não, qual você incluiria?
4. Há algum componente do PMC que não precisaria ser mapeado?
5. Em um projeto o PMC é revisado com que frequência?
6. Além do PMC você detalha o projeto em um plano de projeto?

Perguntas a respeito da identificação, coleta, tratamento e uso da informação durante a confecção do BMCs e PMCs

1. De que forma são coletadas as informações para preencher o Canvas?
2. Qual critério é utilizado para definir se a informação coletada é de qualidade?
3. Geralmente as informações necessárias são de fácil ou difícil acesso?
4. Durante o preenchimento do Canvas, é comum que não esteja claro a que componente pertence um determinado dado ou informação?
5. Durante o preenchimento do Canvas, é comum que não se saiba que informação inserir em um determinado componente? Se sim, qual procedimento é tomado?
6. O ideal é que as informações no Canvas sejam detalhadas ou mais genéricas?

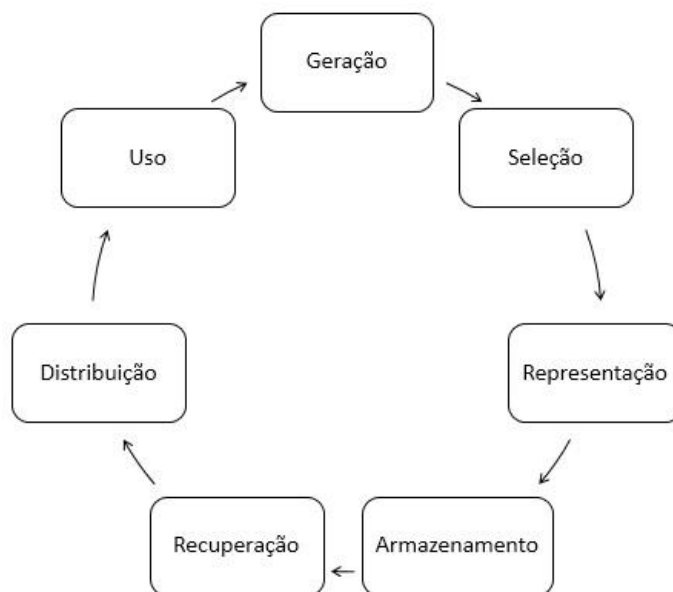
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA ADAPTADO

Perguntas a respeito da confecção de BMC

1. Você já participou da confecção de aproximadamente quantos BMCs, seja na sua *startup* ou fora dela?
2. Como você aprendeu a utilizar a ferramenta BMC?
3. Os componentes que compõem o BMC são suficientes para mapear as principais características da *startup*? Caso não, qual você incluiria?
4. Há algum componente do BMC que não precisaria ser mapeado?
5. Em sua *startup* o BMC é revisado com que frequência?
6. Além do BMC você possui um plano de negócios?

Perguntas a respeito da identificação, coleta, tratamento e uso da informação durante a confecção do BMCs.

1. De que forma são coletadas as informações para preencher o Canvas?
2. Qual critério é utilizado para definir se a informação coletada é de qualidade?
3. Durante o preenchimento do Canvas, é comum que não se saiba que informação inserir em um determinado componente? Se sim, qual procedimento é tomado?
4. O ideal é que as informações no Canvas sejam detalhadas ou mais genéricas?
5. Você gostaria de acrescentar algo que não foi perguntado nessa entrevista?
6. Como você relaciona este ciclo com a confecção de BMC e PMC



Geração:

Seleção:

Representação:

Armazenamento:

Recuperação:

Distribuição:

Uso:

Geração: Fase em que a ideia é concebida e uma necessidade por informações sobre ela é gerada;

Seleção: Fase em que se seleciona as fonte e coleta a informação;

Representação: Fase de tratamento das informações coletadas;

Armazenamento: Fase em que as informações são armazenadas;

Recuperação: Fase de análise e validação das informações;

Distribuição: Fase em que as informações são disseminadas aos interessados;

Uso: Fase em que as informações são utilizadas.

APÊNDICE C – ENTREVISTA GET OUT

Perguntas a respeito da confecção de BMC

1. 6 canvas
2. Em 2010 assisti uma palestra sobre o assunto. Foi meu primeiro contato com a ferramenta e serviu como motivação para estudar mais. Também li o livro "Business Model Generation".
3. Acredito que ele seja bem completo, porém uma área que sinto carência de informações é a parte de venda, a qual acredito que poderia haver um maior detalhamento considerando a importância das vendas para as empresas.
4. Todos eles são importantes por funcionarem de forma integrada, isto é, um afeta o outro. Não penso que algum componente poderia ser tirado, pois cada negócio tem sua peculiaridade, cada negócio é diferente de outro e o canvas deve ser capaz de atender a diversas necessidades.
5. A cada seis mais ou menos, embora tenhamos consciência de que essa periodicidade deveria ser menor.
6. Não utilizamos plano de negócios pela inflexibilidade e dificuldade de atualização da ferramenta. Preferimos utilizar ferramentas e metodologias mais novas, por geralmente serem mais dinâmicas, que são utilizadas por empresas de referência e consolidadas em seus respectivos mercados. Por exemplo: utilizamos documentos nos quais traçamos metas com a metodologia OKRs, metodologia que consiste definir um objetivo e resultados mensuráveis de forma simplificada, além de termos uma projeção financeira de três a seis meses e um plano de ação.

Perguntas a respeito da identificação, coleta, tratamento e uso da informação durante a confecção do BMCs.

1. Sempre que há uma nova ideia de um novo negócio a preocupação é montar o canvas o mais rápido possível, primeiro para tirar a ideia da cabeça e segundo para visualizar de forma geral qual o seu potencial. Este primeiro canvas é feito por, na maioria, informações da própria cabeça da equipe e, dependendo da necessidade, alguns dados provenientes de breves consultas feitas na internet.
2. Validação. Aqui nós utilizamos uma metodologia criada por Steve Blank chamada "Four Steps To Epiphany". Ela consiste em quatro passos para a criação de um negócio para um produto, são eles: descoberta do cliente, validação pelo cliente, geração da demanda e a estruturação do negócio. Conforme vamos passando pelos

estágios propostos, vamos percebendo se a informação posta no canvas faz sentido ou não e assim podemos altera-la.

3. Difícil. Isso porque nossa realidade é longe das tratadas nos livros, logo nós mesmos precisamos criar essas informações e para isso, geralmente se faz primeiro uma hipótese qualitativa, a qual deve ser bem formulada para que haja representação da realidade e depois parte-se para a validade quantitativa, que pode demorar mais do que o esperado.

4. Extremamente comum. Sempre que isso acontece olhamos exemplos de startups que já fizeram algo parecido.

5. Na primeira fase elas devem ser mais genéricas, contudo após a modificação colocamos informações mais detalhadas visto que já teremos mais conhecimento do negócio. O canvas tem que ser vivo. Ele deve representar o atual estágio que a startup se encontra. Quanto maior o negócio, mais simples ele fica. Um exemplo disso é o quão difícil é achar startups que tenham mais de uma forma de arrecadação. Isso ocorre pois elas percebem que a maior parte da receita vem de uma única fonte, enquanto outras acabam consumindo capital para darem resultado e acabam não se tornando viáveis.

6. Já deixei de fazer negócios porque o que foi posto no canvas não era acreditado. É necessário ter um rascunho de ideia para entender como ela vai se comportar. Sobre o plano de negócios, em minha opinião, ele foi uma ferramenta tão difícil de utilizar que antigamente quem conseguisse preencher já seria passível de receber investimento. Com o canvas foi o mesmo no início, contudo com a era da informação, já não é mais tão difícil preenche-lo. Embora possa ter várias pessoas realizando uma ideia, conforme o público alvo muda totalmente o negócio, a seleção das fontes e forma de validação.

7. Geração – Geração da Ideia

Seleção e representação – brainstorm

Armazenamento – descarta as informações não necessária e seleciona as importantes para colocar no Canvas

Recuperação – modificações no canvas (ex: retiro um cliente e o insiro como parceiro. Mídia seria parceiro e virou cliente). Após o Canvas terminado é mais fácil de visualizar as informações e fazer as modificações

Distribuição – Distribuição aos interessados no projeto (via e-mail, por link no Canvanaizer ou impresso)

Uso – Botar em prática o Canvas feito.

APÊNDICE D – ENTREVISTA NOIGA

Perguntas a respeito da confecção de BMC

1. 2 canvas
2. Participei de um workshop do Sebrae que ensinava a utilizar o canvas e posteriormente li o livro Business Model Generation.
3. Acredito que sim. Embora eles sejam muito superficiais. Por isso fizemos um caderno onde ampliamos e aprofundamos as informações do Canvas. Também utilizamos um material de apoio do Sebrae para auxiliar no detalhamento.
4. Retirado não, mas falta a parte de prospecção de clientes é inexistente no canvas e como nós trabalhamos com inovação, temos que pensar sempre no futuro.
5. Não, tanto que nosso canvas nunca foi revisado. Nós temos um déficit de planejamento, acredito que pela área de formação, minha e da minha sócia ser design nós nos preocupamos mais com a parte de criação do que de gestão.
6. Não, somente o caderno de anotações e pesquisas de comportamento e novos estilos.

Perguntas a respeito da identificação, coleta, tratamento e uso da informação durante a confecção do BMCs.

1. Através da intuição, minha e de minha sócia e da observação de redes sociais.
2. Com o canvas pronto apresentamos a proposta para pessoas da área para verificar a aceitação e se as informações utilizadas eram coerentes com o modelo de negócio. Também utilizamos como critério o feedback dos usuários pelas redes sociais e uma metodologia chamada Métrica do PIRATA, que consiste em 5 métricas para avaliar o sucesso de uma startup, são elas: Aquisição, Ativação, Retenção, Recomendação e Receita.
3. Díficil acesso. Por eu já ter feito o TCC na área, foi mais fácil de identificar algumas informações, contudo ainda hoje há dificuldade de achar o público alvo, por exemplo.
4. Conosco não ocorreu nenhuma dificuldade, talvez pela orientação de especialistas que nos nortearam na confecção do canvas.
5. No canvas é ideal que sejam mais sintetizadas as informações pela característica visual da ferramenta, mas é importante que essas informações sejam detalhadas em outro documento.

6. Não, acredito que transmiti toda minha experiência na confecção de em canvas.

7. Geração: Insight que dará origem a ideia

Seleção: etapa de pesquisa e coleta de informações para o canvas

Representação: refinamento e tratamento das informações pensando como o público alvo.

Armazenamento: Concepção do Canvas

Recuperação: Contato com o Público Alvo, Ações de venda. Faz a ação e valida. Por exemplo descontos e mailing. Se preciso for é possível mudar a estratégia

Distribuição: o canvas é entregue aos envolvidos internamente no processo

Uso: Desenvolvimento de produtos, vendas, efetivação das vendas, controle de canais (e-commerce), etc.

APÊNDICE E – ENTREVISTA FLEETY

Perguntas a respeito da confecção de BMC

1. Iniciamos o primeiro canvas em 2013, mas ao longo do tempo ele foi remodelado. Para cada MVP composto, foi feito um canvas e este foi revisado pelo menos uma vez. Ao todo participei da confecção de 5 canvas. Porém em um certo estágio ele já não recebe tanta atenção porque já tem outros métodos e outras necessidades para traduzir isso em produto para levar aos clientes.

2.

3. Para uma visão genérica são suficientes, porém falta fundamentação em cada um dos pilares, No canvas não incluiria nenhum. Por isso fazemos também um business plan (plano de negócios).

4. Todos têm extrema importância e não podem ser removidos. Mas o que se sobressaem, em minha opinião, é o elemento Valores Entregues; porque é exatamente ele que vai atingir o público e de fato levar os valores ao consumidor. Todos os outros que compõem são pra estrutura-lo.

5. Quem dá essa resposta é o mercado. Quando a gente identifica uma oportunidade para as pessoas e eles rebatem essa oportunidade com feedbacks positivos a gente refaz o canvas, prepara novamente o produto e entrega novamente. Toda vez que as pessoas dizem para melhorar algo no produto, até mesmo cores, coisas simplistas, nós o fazemos, pois esses são os pilares necessários que fazem com que o usuário aceite e utilize o produto

6. Temos um Business Plan (BP). BP é um plano de negócio mais robusto que identifica todas as estruturas necessárias em uma organização. No caso de uma startup ela é mais enxuta possível, pois ela não tem departamentos, isto é, ela é composta por pessoas que fazem com que as “engrenagens” funcionem muito bem. BP nada mais é que a reestruturação dos módulos anteriores que as organizações mecanicistas fazem até hoje, em forma de uma apresentação que você possa fazer pra um investidor ou uma empresa para ele poder entender você de uma forma completa.

Perguntas a respeito da identificação, coleta, tratamento e uso da informação durante a confecção do BMCs

1. Na primeira versão do canvas, a maioria das informações foram intuitivas. O próprio Design Thinking propõe que ao se ter uma ideia você pode escrever o canvas, mas dificilmente terá todas as respostas para compor ele. Também

há o conceito de Pesquisas Primárias e Secundárias. A primária você vai até o usuário para ele te dar os elementos para completar o canvas. Sendo assim, por sermos uma startup com pretensão de ser nacional, nós precisamos ter uma visão de cada região do Brasil. Para isso nós fizemos uma parceira com uma empresa de pesquisa que foi as 5 regiões do país e coletaram as informações que nós precisávamos. Assim foi possível identificar quais era as primeiras cidades que nós poderíamos aplicar a solução. A primeira cidade foi Curitiba.

2. Validação com o público alvo.

3. Depende. Para as primeiras versões é mais complicado porque muitas vezes a startup não sabe quais as informações ela precisa ou se sabe não sabe onde acessá-las e por vezes acaba deixando lacunas no canvas. Contudo, em fases mais avançadas da startup, quando é necessário remodelar o canvas, é possível coletar informações direto com os usuários, o que facilita bastante o acesso.

4.

5. Mais genéricas. Não é o canvas que irá determinar o que será sua empresa, mas é ele que dará a leitura de onde sua empresa estará inserida no mercado.

6. O BMC contempla os 9 módulos gerais que compõem uma empresa. Isso é uma nova leitura de uma organização, que ela se adequa muito melhor as startups. Muito se tem dito que para se iniciar uma startup é necessário transitar pelos 9 módulos para ter uma composição necessária do que você precisa para atingir o Mínimo Produto Viável (MVP). Essa constituição nos fornece uma visão geral pra a constituição de uma startup. Porém não se dá a premissa nenhuma sobre o MVP. O que tem ocorrido é que as organizações mais mecanicistas estão tentando migrar para orgânicas com um olhar mais refinado para os elementos que as startups usam. Existe uma necessidade de reorganização de todas os canais. Isso não se faz do dia pra noite. A vantagem da startup que adota a metodologias como o canvas é que ela já compõem sua estrutura mais horizontal desde o início e possui maior facilidade de trabalhar mais enxutamente.

7. Geração: A ideia do Fleety.

Seleção: Firmação da parceria com a empresa de pesquisa. Em nosso caso houve dois tipos de coleta. Uma quantitativa e uma qualitativa.

Representação: Transformação dos dados coletados pela pesquisa em informações úteis.

Armazenamento: Própria confecção do canvas

Recuperação: Análise das informações coletadas e estabelecimento de estratégias a partir das inferências feitas.

Distribuição: Apresentação da proposta para usuários e parceiros.

Uso: Uso é o refinamento do que nós temos como produtos. É como se fosse um diamante a ser lapidado. O quantitativo permitiu que nós selecionássemos uma pedra e identificássemos que nela havia um diamante e o qualitativo foi a lapidação do diamante.

APÊNDICE F – ENTREVISTA BE VEG

Perguntas a respeito da confecção de BMC

1. 1 canvas
2. Aprendi com a ajuda de um mentor em um programa que fiz na Aliança Empreendedora.
3. Sim. Nenhum.
4. Não.
5. Até agora foi revisado uma vez, por exigência do mercado. Notamos que certas informações inseridas não condiziam com a realizada encontrada pela startup.
6. Plano de negócios não. Apenas algumas anotações sobre pontos importantes.

Perguntas a respeito da identificação, coleta, tratamento e uso da informação durante a confecção do BMCs

1. A maioria das informações foram da minha cabeça e da do meu sócios, porém também fizemos algumas pesquisas na internet para tentar se aproximar da realidade.
2. Validação da ideia por meio de pesquisas com os usuários e com os estabelecimentos cadastrados na plataforma.
3. Para nós de difícil acesso, pois embora eu e meu sócios estejamos muito engajados com a proposta da startup, pouco conhecemos de processos de pesquisa e até mesmo de gestão de empresas.
4. Sim, muito pela falta de experiência com a ferramenta, porém como durante a confecção do canvas o mentor estava junto, as dúvidas foram sanadas por ele.
5. Acredito que mais detalhadas, pois é através do desdobramento das informações que é possível ter novas ideias e enxergar novas oportunidades.
6. Não. Infelizmente não sei muito sobre o tema.
7. Geração: ideia do aplicativo
 Seleção: Coleta de informações sobre aplicativos e o mundo vegetariano
 Representação: Resumo das informações para colocar no canvas
 Armazenamento: Própria confecção do canvas
 Recuperação: Atualização do canvas
 Distribuição: Apresentação da proposta para clientes e rede social

Uso: Colocar o canvas em prática com maior clareza dos passos e demandas a serem cumpridas.

APÊNDICE G – ENTREVISTA 3D MAPA

Perguntas a respeito da confecção de BMC

1. 3 canvas.
2. Li o livro Startup Enxuta que faz uma pequena referência a ferramenta e posteriormente fiz um curso online.
3. São suficientes, mas de uma maneira enxuta. Falta um espaço para detalhar as informações coladas no canvas. É suficiente para apresentar o negócio de forma resumida para as pessoas.
4. Acredito que não. Talvez o que menos faça sentido estar lá é Parcerias, por uma dificuldade em identificar quem serão os parceiros antes de estar com o negócio formatado.
5. Dos três que fiz, os dois primeiros não foram revisados. Já o terceiro foi revisado, mas por necessidade do mercado. Inclusive foi revisado umas três vezes e da primeira para segunda ele mudou drasticamente alterando o foco no cliente e proposta.
6. Plano de negócios mesmo, não. Plano de negócios é algo geralmente imutável. Você escreve três páginas sobre o negócio e na primeira conversa com o cliente ele te diz que não é bem o que você pensava. O trabalho que você terá para refazer tudo faz com que você insista na ideia inicial ainda que errada. Possuo um fluxo de Caixa pra um ano (mas que considero mesmo os próximos 4 meses) e textos sobre o negócio escritos sem estrutura.

Perguntas a respeito da identificação, coleta, tratamento e uso da informação durante a confecção do BMCs.

1. A primeira versão foi escrita mais na base da intuição com algumas pesquisas, mas nada muito profundo. A segunda já foi melhor embasada e a terceira foi feita exclusivamente com base em pesquisas e respostas do mercado.
2. Validação com o mercado. No meu caso, eu já estava desenvolvendo o MVP em paralelo com o canvas, logo quando chegou ao primeiro possível cliente já tinha algo a ser apresentado.
3. Difícil. Como disse, saber as parcerias antes do negócio foi o que mais complicou pra mim. Exige sair da zona de conforto. Ir para a rua e dar a cara para bater. Sair do escritório.

4. Sim. A pior delas foi a confusão entre canal e relacionamento. Para auxiliar na diferenciação recorri ao livro Business Model Generation e posteriormente adotei a metodologia utilizada em uma startup parceira.

5. No canvas mais genéricas, mas não tão superficiais a ponto de não entender o que é proposto. Por exemplo colocar todas as fontes claras de renda, mas sem inserir valores. Para os valores faz uma planilha separada.

6. A maior vantagem do canvas em relação as outras metodologias é sua fácil adaptabilidade e sua capacidade de alteração instantânea.

7. Geração: Percepção de um problema e geração de uma necessidade;

Seleção: Buscar pessoas que já estivessem fazendo isso fora do Brasil;

Representação: Ajustar ou pivotar a ideia;

Armazenamento: Fazer o canvas;

Recuperação: Revisão do canvas e recuperação das informações colocadas na canvas;

Distribuição: Entrega do canvas para parceiros;

Uso: Fazer a proposta colocada no canvas.

APÊNDICE H – ENTREVISTA ATHENE

Perguntas a respeito da confecção de BMC

1. Pelo menos 13. Não só para a startup, mas para projetos pessoais também. Porém nada para o mundo corporativo.
2. Tenho um primo que cursou Administração e conhecia a ferramenta. Então ele me explicou como utiliza-la, quadrantes por quadrante. Posteriormente li o livro Business Model Generation e ainda aprendi na prática e fazendo canvas sozinho, o que acredito que tenha sido o melhor método de aprendizagem.
3. Acredito que falta um espaço para a inserção do problema que você está querendo solucionar. Percebo que as pessoas pensam muito na solução e acabam esquecendo o problema. Se houvesse um espaço para ele, talvez isso não aconteceria.
4. Não que tenha que ser tirado, mas o mais insignificante é o relacionamento com o cliente. O próprio canal já fornece o embasamento para o relacionamento.
5. É revisado sempre, conforme a necessidade. Nosso canvas sempre está em beta, sempre é necessário pensar o que pode ser melhorado.
6. Não, porque eu acho o plano de negócios algo muito complexo e como o modelo de negócio muda relativamente bastante seria necessário alterá-lo toda hora. O tempo gasto em um plano de negócios pode ser utilizado com atividades mais uteis na empresa e para uma empresa que está em estágio inicial, tempo é algo muito preciso para ser dispendido com qualquer coisa. Pretendo fazer um apenas quando tiver a solução desenvolvida, ou seja, quando a função estratégica do negócio estiver melhor definida. Em alternativo ao plano de negócios, possuo um documento que com um resumido planejamento do futuro. Nada muito formal, nem nome possui.

Perguntas a respeito da identificação, coleta, tratamento e uso da informação durante a confecção do BMCs e PMCs

1. Para o modelo de negócios a maioria é visão, intuição, mas é preciso ter uma pesquisa inicial e própria validação.
2. Validação com o cliente.
- 3.
4. Normalmente as pessoas tem dificuldade, mas eu possuo uma visão sistêmica que possibilita a identificação facilmente. Quando tenho alguma dúvida eu consulto outras pessoas que saibam sobre canvas e pesquiso na internet.

5. Genérico, porém tem que ser algo que te remete ao detalhado. Algo que embora seja uma palavra, tenha um significado amplo por trás e que isso seja claro.

6. O canvas é uma ferramenta excelente para te dar uma visão do negócio. Há também uma dificuldade das pessoas em analisar um canvas caso ela não tenha uma visão sistêmica, pois ao se modificar um quadrante é necessário mudar outros também. Para o canvas a diversidade é essencial. Ter várias visões no momento da confecção é o que faz o canvas ficar bom.

7. Geração: Identificação do problema;

Seleção: Pesquisa das informações, stakeholders;

Representação: Validação deste problema;

Armazenamento: Gerar a solução dentro do canvas;

Recuperação: Validação com prototipação e apresentação do canvas com storytelling;

Distribuição: Após a verificação de que há uma necessidade, passasse a desenvolver o produto;

Uso: Venda do produto ou serviço.

APÊNDICE I – ENTREVISTA QUIRON

Perguntas a respeito da confecção de BMC

1. Em co-criações aproximadamente 70, mas canvas próprios que saíram do papel, 12.
2. Não lembro ao certo. Acredito que tenha sido quando participei de um movimento de jovens universitários que disseminam negócios sociais chamado CHOICE, ou no HUB que é um espaço de coworking dedicado a inovação social.
3. Acho que não. Um dos elementos que não está presente é, por exemplo a expectativa do cliente e a qual a é a sua expectativa com o cliente. Mas para simplificar é ótimo.
4. Não, pois eu gosto da maneira como eles se complementam.
5. Sim, mas é conforme a necessidade ou conforme o ambiente influencia.
6. Plano de Negócios não, mas temos controle financeiro e vários documentos com projetos escritos. Além de colocarmos tudo na parede de forma visual. Acredito que se você se prender nessas coisas você só fica no planejamento e não executa, logo preferimos utilizar o tempo em outras atividades mais práticas.

Perguntas a respeito da identificação, coleta, tratamento e uso da informação durante a confecção do BMCs.

1. Mais na intuição a primeira versão. As outras são mais respaldadas em dados.
2. Pesquisa qualitativa por meio de conversas e reuniões com o cliente final.
- 3.
4. Para mim não, pela quantidade de canvas já feitas, mas em experiência que tenho na minha empresa com os jovens que trabalhamos, isso é bastante comum pela falta de repertório que eles possuem. Para esclarecer essas questões, geralmente eu ajudo ou os próprios colegas se ajudam.
5. Acho que depende do propósito do canvas. Mais genérico é quando você não tem muito conhecimento sobre o assunto. Detalhado é após a coleta de informações.
6. Não.
7. Geração: Ideia inicial de negócio.
Seleção: Insights sobre a ideia.
Representação: refinamento da ideia

Armazenamento: Preparação do canvas

Recuperação: Atualização do canvas

Distribuição: Encaminhamento do canvas para as outras pessoas da equipe.

Uso: Por o canvas na prática.

APÊNDICE J – ENTREVISTA CAPIVALLEY

Perguntas a respeito da confecção de BMC

1. Entre 10 e 15. Não sei ao certo.
2. Com a leitura do livro Bussiness Model Generation, assistindo vídeos de tutorial na internet, e em um programa que participei chamado Startup Farm.
3. Elementos, como o problema, do Lean Canvas faltam no BMC. O ideal é que haja uma ferramenta que unifique essas duas, mas enquanto visão macro de um novo negócio o canvas resolve
4. Todos são importantes.
5. Não. O ritmo não permite.
6. Não.

Perguntas a respeito da identificação, coleta, tratamento e uso da informação durante a confecção do BMCs.

1. Através da intuição, mas se baseando em experiências anteriores. O canvas nada mais é que nove blocos de hipóteses que devem ser provadas.
2. Validação com o cliente para o lado direito do canvas e validação baseada na “mão na massa” para o lado esquerdo.
- 3.
4. Sim. Tentar inserir a informação em outros componentes.
5. Poucas palavras. Pois o exercício da objetividade é importante para o empreendedor.
6. Não.
7. Geração: parar para refletir sobre um dos blocos

Seleção: ideias na cabeça para auxiliar na definição da informação ou discussão com outros participantes

Representação: afunilar as hipóteses

Armazenamento: colocação do post-it (volta para a geração para o próximo bloco. Com os blocos preenchidos parte-se para a recuperação)

Recuperação: canvas preenchido

Distribuição: compartilha com os envolvidos

Uso: validação do canvas

APÊNDICE L – ENTREVISTA ESPECIALISTA

Perguntas a respeito da confecção de BMC

1. Você já participou da confecção de aproximadamente quantos BMCs, seja na sua *startup* ou fora dela?

R: Entre consultorias e aulas, com certeza mais de 100.

2. Como você aprendeu a utilizar a ferramenta BMC?

R: Participando de eventos de startup.

3. Os componentes que compõem o BMC são suficientes para mapear as principais características da *startup*? Caso não, qual você incluiria?

R: Acredito que sim, pois fornecem uma boa base para visualização do modelo de negócios, embora seja de uma forma simplificada. Fornecem uma visão do todo.

4. Há algum componente do BMC que não precisaria ser mapeado?

R: Não. Todos são bem relevantes. Contudo, talvez pudesse haver uma junção da atividade chave com a proposta de valor, considerando que um corresponde ao outro. Mas ainda assim cabe os dois.

5. Em sua experiência com empreendedores, o BMC é revisado com que frequência?

R: Depende do perfil dos empreendedores. Se ele de fato quer concretizar a ideia ele refaz, isto é, aquele que se engaja faz a atualização. Isso ocorre até de forma intuitiva.

6. Qual sua visão entre a relação de um plano de negócios e o BMC?

R: Canvas seria a vitrine do projeto. A apresentação do canvas corresponde a uma visão geral do negócio. Todavia uma versão de BP simplificada é útil para dar uma boa base para o investidor. Não precisa nem ser necessariamente um BP, mas algo que incluía o plano de marketing, operação, negócio e financeiro.

Perguntas a respeito da identificação, coleta, tratamento e uso da informação durante a confecção do BMCs.

1. De que forma você percebe que são coletadas as informações para preencher o canvas?

R: De forma empírica. O desafio do professor é tirar da parte intuitiva para a pesquisa em bases de dados. Um ou outro aluno/ empreendedor que buscar se basear. Vai muito pela experiência do empreendedor (o que eu sei, o que eu conheço, o que eu posso fazer com isso).

2. Qual critério é utilizado para definir se a informação coletada é de qualidade?

R: Num primeiro momento nenhum critério. Apenas se o projeto vai para frente e o investidor exige uma validação das informações o empreendedor vai atrás de fontes que possam sustentar suas hipóteses.

3. Durante o preenchimento do canvas, é comum que não se saiba que informação inserir em um determinado componente? Se sim, qual procedimento é tomado?

R: Sim. É entregue um material de apoio com o detalhamento dos exemplos de cada possibilidade dos componentes. Também é trabalhado exemplos de canvas preenchidos. Geralmente o lado direito é o lado que mais gera confusão.

4. O ideal é que as informações no canvas sejam detalhadas ou mais genéricas?

R: Mais objetivas. Em poucas palavras e claras

5. Você gostaria de acrescentar algo que não foi perguntado nessa entrevista?

R: É preciso incentivar os empreendedores a trabalhar a imersão, a análise e síntese e depois ideação para então aplicar o canvas. As pessoas pulam ou passam muito rápido pelas duas primeiras etapas e acabam tendo problemas lá na frente.

ANEXO A – EXEMPLO DE BUSINESS MODEL CANVAS PREENCHIDO

FIGURA 134 – BMC: MODELO DE NEGÓCIOS DA APPLE PARA IPOD E ITUNES

Parceiros-Chave	Atividades-Chave	Propostas de Valor	Relacionamento com o Cliente	Segmento de cliente
Gravadoras Fabricantes de componentes	Design de hardware Marketing	Experiência musical diferenciada	Marca desejada Custo da mudança	Mercado de massa
	Recursos-Chaves		Canais	
Pessoas Marca Apple Hardware do Ipod Conteúdos e acordos Software do Itunes			Lojas de revenda apple.com Lojas da Apple Itunes	
Estrutura de Custos			Fluxo de Receitas	
Pessoas Produção Marketing e vendas			Receite substancial de hardware Receita marginal de músicas	

Fonte: adaptado Osterwalder e Pigneur (2011).

ANEXO B – EXEMPLO DE PROJECT MODEL CANVAS PREENCHIDO

FIGURA 14 – PMC: CAÇAR E ELIMINAR MOBI DYCK

Justificativas	Produtos	Steakeholders	Premissas	Riscos
Moby Dick destroi ativo dos pescadores Moby Dick ameaça vida dos trabalhadores	Moby Dick eliminada	Dono do navio Pequod A baleia Mody Dick	Uma baleia como MD pode ser morta com arpões de 2ª geração O dono do barco concederá o barco para campanha de 1859 do capitão Ahab	MD destruir o barco e matar a todos Furacão no Pacífico destruir o navio Dono do navio não conceder a embarcação
Objetivo Smart	Requisitos			
Caçar a baleia cachalote branca conhecida como Mody Dick, que manteu 17 arpoadores e destruiu 3 barcos de 1851 a 1853	A morte deve-se dar por combate com arpoadores Deve existir inequívoca identificação que trata-se de Moby Dick	Equipe	Grupos de Entrega	Linha do Tempo
Benefícios		Gerente de projetos Imediatos Arpoadores Marinheiros Ferreiro	1 Navio 2 Selecionar tripulação 3 Prod. arpões especiais 4 Busca 5 Enfrentamento e morte	
Maior Segurança para pescadores Redução de custo associado a destruição de barcos Melhora da imagem do capitão Ahab		Restrições		Custos
		O navio deve ter ao menos 3 botes de arpoadores Os arpoadores selecionados precisam ter ao menos 10 anos de experiência		1 - \$ 500 mil 2 - \$ 700 mil 3 - 1.2 milhões 4 - 900 mil 5 - 400 mil Custo base entre \$3 e \$4

Fonte: Adaptador de Finocchio (2013)